

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування системи управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Спецрембудсервіс», м. Запоріжжя)

Студентки 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Срофесвої
Еліни Олегівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Спецрембудсервіс», м. Запоріжжя)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на будівельному підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування системи управління конкурентоспроможністю на будівельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2017 – 2019 років з метою розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства, оцінено ефективність запровадження нової конкурентної стратегії та організаційних змін на будівельному підприємстві.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, формування системи управління конкурентоспроможності підприємства, конкурентна стратегія, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Formation of the enterprise competitiveness management system»

(based on materials LLC «Spetsrembudservice», Zaporozhye)

Final qualification paper deals with the study of the process of formation of the enterprise competitiveness management system at the construction enterprise. The paper decided to important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of forming a competitiveness management system at a construction company.

The dynamics of the main indicators of the company for 2017 - 2019 years is studied in order to develop a system for managing the competitiveness of the enterprise, the effectiveness of the introduction of a new competitive strategy and organizational changes in the construction company.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, formation of the enterprise competitiveness management system, competitive strategy, efficiency of changes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності.....	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СПЕЦРЕМБУДСЕРВІС».....	15
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану.....	15
2.2. Аналіз конкурентного середовища.....	21
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СПЕЦРЕМБУДСЕРВІС».....	31
3.1. Розробка стратегії розвитку конкурентоспроможності.....	31
3.2. Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії.....	38
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах свободи входу на ринок питання завоювання свого «місця під сонцем» та отримання переваги над конкурентами постає для українських підприємств постійно. Сьогодні оцінка конкурентоспроможності підприємства - один із найважливіших показників, що є об'єктивною необхідністю. Завдяки проведенню оцінки конкурентного середовища та займаної позиції підприємства в порівнянні з конкурентами, можна виявити переваги та недоліки перед аналогічними підприємствами, знайти шляхи підвищення конкурентних позицій, ефективності діяльності підприємства та реалізувати приховані потенційні можливості. Таким чином, питання щодо системи управління конкурентоспроможністю підприємства та вибору методів, завдяки яким можна провести комплексну оцінку конкурентоспроможності конкретного підприємства, є беззаперечно актуальним.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів оцінки конкурентоспроможності загалом та конкурентоспроможності підприємств зокрема присвячені праці М. Портера, Г. Азоева, В.Д. Базилевича, Я. Базиліук, Р. Фатхутдінова, Я. Жаліла, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Ю. Леонт'євої, А.А. Мазаракі, П.Л. Алтухова, В. Л. Дикань, О. І. Дідченко, В.О. Літвінової та інших науковців. Вчені досліджують діяльність підприємства в умовах конкуренції, здійснюють оцінку конкурентоспроможності національної економіки та окремих підприємств, пропонують методи оцінки конкурентоспроможності підприємств окремих галузей та сфер економіки.

Однак, не дивлячись на низку робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, залишається низка не вирішених питань стосовно комплексного

підходу, класифікації методів оцінки та шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатфакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Метою написання роботи є формування системи управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства - ТОВ «Спецрембудсервіс», визначення основних напрямків щодо її покращення на підприємстві.

Виходячи з поставлених цілей, можна сформулювати **завдання**:

- визначити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи оцінки конкурентоспроможності ;
- провести організаційно-економічну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс»;
- провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Спецрембудсервіс»;
- запропонувати стратегію розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Спецрембудсервіс»;
- оцінити економічну ефективність реалізації запропонованої стратегії;
- сформулювати висновки щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні положення формування системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

У роботі використано наступні **методи**: аналіз й синтез (для аналізу сутності поняття конкурентоспроможності підприємства); системний підхід (при визначенні методики оцінки конкурентоспроможності); статистичний аналіз (для визначення результатів фінансово-економічного стану

підприємства та його конкурентоспроможності); методи експертної оцінки (для визначення показників значущості складових конкурентоспроможності підприємства та оцінки конкурентного середовища); графічний (для візуалізації представлених результатів досліджень).

Інформаційною основою дослідження є монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники, навчальні посібники, матеріали мережі Інтернет, а також матеріали, надані підприємством ТОВ «Спецрембудсервіс».

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можна використовувати в практичній діяльності на досліджуваному підприємстві.

Новизна роботи полягає у визначенні основних напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Спецрембудсервіс».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему «Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства», у збірнику наукових статей студентів ч.2 «Менеджмент: імперативи та виклики», 2020 рік (Додаток А).

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в тому числі 16 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладенні на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах легкості входу на ринок для нових підприємств-гравців у конкурентному середовищі, виникло стрімке зростання інтересу до питань управління конкурентоспроможністю всіх функціонуючих компаній.

Економічна конкуренція – це завжди змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг над іншими завдяки власним досягненням, внаслідок чого споживачі отримують можливість вибирати між кількома виробниками товарів чи послуг, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати власні умови обороту товарів чи послуг на конкурентному ринку, а лише пристосовується під мінливі обставини.

Теоретичні проблеми визначення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень. Обґрунтування цієї категорії забезпечить їх практичне коректне використання і застосування, що вплине на розвиток конкурентоспроможності підприємств в цілому.

Розглянемо більш детально різні погляди на поняття конкурентоспроможності підприємства в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Погляди різних дослідників щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
С.Ю. Кулакова [1]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові, якість яких привабливіша, ніж аналогічна продукція конкурентів; порівняльна перевага відносно інших підприємств цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами.

Продовження табл.1.1

1	2
Р. І. Перцата [2]	Конкурентоспроможність підприємства - здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців.
П.Р. Пуцентейло [3]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає стратегію розвитку підприємства в умовах функціонування змін оточуючого середовища, яка спрямована на якісно-кількісне забезпечення діяльності на ринку.
В.З. Бугай, В.О. Сидоренко [4]	Конкурентоспроможність підприємства - можливість підприємства в поточний момент часу забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток і стійкі позиції на ринку через гнучке пристосування до змін маркетингового середовища.
Левицька А.О. [5, с. 204]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
А.В. Суханова [6]	Конкурентоспроможність підприємства – це агрегована характеристика компетентностей, цінності та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції; характеристика ринкової зрілості підприємства, що демонструє їх конкурентні переваги.
Т. В.Бучинська [7]	Конкурентоспроможність підприємства – одна із найважливіших категорій ринкової економіки. Вона характеризує можливість ефективної адаптації до умов конкурентного середовища, що змінюється, шляхом раціонального використання наявних ресурсів підприємства.
Е. І. Цибульська [8]	Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.
Р. Л. Лупак [9]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає ступінь переваги показників підприємства, що визначають його успіх над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.
О.М.Коваленко, О.В. Станіславик [10]	Конкурентоспроможність підприємства – це основний фактор національного розвитку та корпоративного виживання та визначається як здатність задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники.

Джерело: розробка автора

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства виступає узагальнюючим мірилом позицій підприємства серед аналогічних підприємств-конкурентів.

Здатність швидко адаптуватись до змін у ринковому середовищі, відповідати високим стандартам, максимально розуміти та задовольняти

потреби свого споживача – одні з показників конкурентоспроможності будь-якої організації сьогодення.

На думку закордонних експертів, сутність конкурентоспроможності підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Така ієрархія представлена на рис. 1.1.

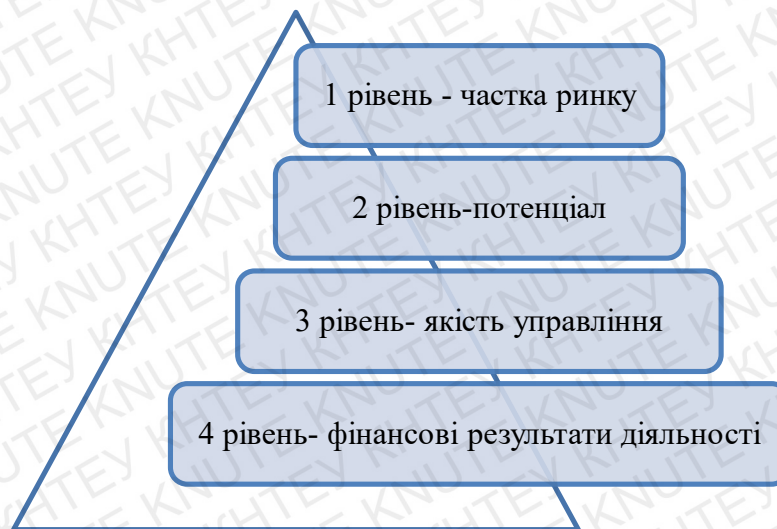


Рис. 1.1 Ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Верхній рівень — це частка ринку, яка, безумовно, залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції чи послуги, що надається підприємством. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій - виступає оцінкою якості та ефективності управління, а останній рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства, фінансові показники.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Нами запропонована власна схема групування показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, вона наведена на рис. 1.2.

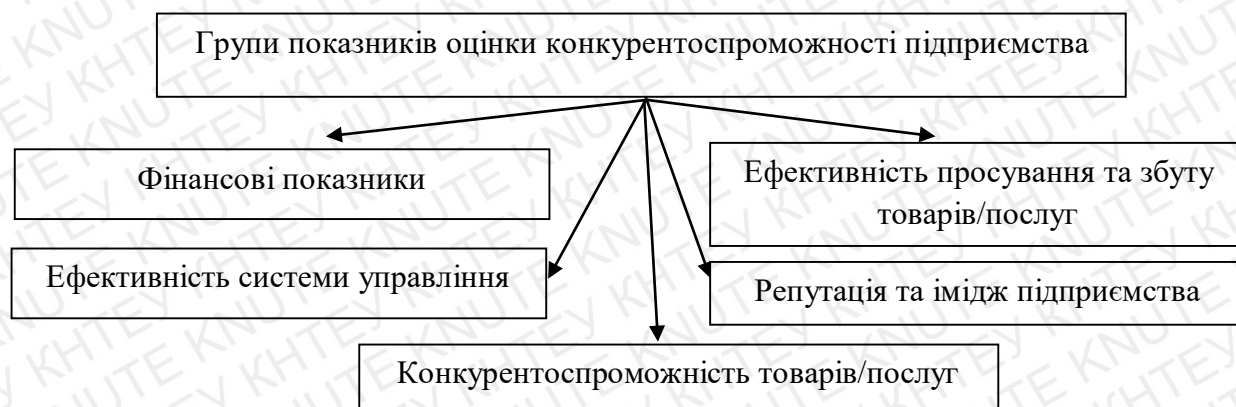


Рис. 1.2 Схema груп показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка автора

В свою чергу кожна група показників включає в себе низку кількісних та якісних чинників. Кількісні розкривають інформацію про числовий вираз того чи іншого показника, покращення чи погіршення значення в порівнянні з аналогічним показником за минулий період, в порівнянні з конкурентами тощо. Якісні показники можуть характеризувати, наприклад, властивості товару. Перелік таких показників наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Показники
1	2
Фінансові показники	1. Коефіцієнт фінансового ризику; 2. Коефіцієнт автономії; 3. Коефіцієнт ліквідності; 4. Коефіцієнт маневреності капіталу.
Ефективність просування та збуту	1. Якість товару; 2. Ціна; 3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією.
Конкурентоспроможність продукції	1. Економічні параметри 2. Технічні; 3. Нормативні.
Ефективність системи управління	1. Якість і швидкість прийнятих рішень; 2. Виконання функцій управлінських ланок. 3. Коефіцієнт продуктивності праці;

Продовження табл. 1.2

1	2
Репутація та імідж підприємства	1. Конкурентна мобільність; 2. Відповідність рівню споживчих запитів клієнтів; 3. Загальна популярність, престиж та впізнаваність; 4. Інноваційність.

Джерело: узагальнено автором на основі [12;13; 14; 15]

Вибір показників, за допомогою яких буде проводитися оцінка конкурентоспроможності, визначається в залежності від обраного методу та базується на певних принципах [16].

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- 1) комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
- 2) системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
- 3) об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;
- 4) динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних

позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

5) **безперервність** – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), що дає змогу оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

6) **оптимальність** – об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Таким чином, у підприємства є можливість проводити аналіз конкурентного середовища, виявити позицію, яку займає їх підприємство; вирахувати власну частку ринку, визначити кількісні та якісні переваги та недоліки в порівнянні з суперниками в конкурентній боротьбі.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності

На сьогоднішній день розроблено безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, адже не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

Відповідно до обраного критерію проводиться класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінки являє собою їх поділ на окремі групи відповідно до певного критерію. Кількість запропонованих методів оцінки пояснюється неоднозначністю

наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства [17].

Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) за способом здійснення оцінки (матричні, графічні, індексні);
- 2) за видами показників (диференційовані, комплексні);
- 3) за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
- 4) за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- 5) за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні) [18];
- 6) за можливістю розробки управлінських рішень (поточні, стратегічні).

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група 1	Методи 2
Матричні - базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію, та визначити напрями подальшого розвитку.	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). Матриця І. Ансоффа. Матриця МакКінсі. Матриця конкурентних стратегій М.Портера. Матриця Томпсона – Стрікланда. SWOT-аналіз. STEP-аналіз.
Індексні - базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників представлення інтегрального результату через його складові.	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. Метод інтегральної оцінки. Метод бенчмаркінгу.
Математичні (аналітичні) – базуються на використанні арифметичних операцій, розрахунків.	Метод різниць. Метод рангів. Метод балів. Методи експертної оцінки.

Продовження табл. 1.3

1	2
Графічні - забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	Графіки порівнянь. Аналітичні графіки. Ілюстративні графіки. Діаграми. Картограми. Картодіаграми. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.

Джерело: узагальнено автором на основі [12-20]

Для підприємства оцінка конкурентоспроможності потрібна з метою визначення конкурентів та умов конкуренції в галузі, які переваги і недоліки воно має перед конкурентами, тощо. Надалі на основі отриманої інформації підприємство здійснює розробку конкурентної стратегії свого розвитку та заходів підтримки або створення конкурентних переваг.

Таким чином, проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно з метою:

- 1) розробки заходів щодо підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання і як наслідок підвищення рівня конкурентоспроможності;
- 2) здійснення інноваційної і інвестиційної діяльності;
- 3) визначення партнерів для подальшої спільної діяльності;
- 4) розробка стратегії виходу на нові ринки збуту;
- 5) збільшення ринкової частки;
- 6) оцінки положення підприємства на ринку.

Варто зазначити, що не існує єдиного ідеального методу для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглядати оцінку конкурентоспроможності необхідно системно та комплексно. Кожне підприємство на власний розсуд обирає свій метод.

Кожен метод має певні переваги, але і низку недоліків. Переваги та недоліки кожного з вище описаних методів представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Переваги та недоліки основних методів оцінки
конкурентоспроможності підприємства**

Метод	Переваги	Недоліки
Матричний	За наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки, використання об'єктивних критеріїв.	Виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює розробку управлінських рішень, труднощі з оцінкою частки ринку, надмірна спрощеність.
Індексний	Можливість надавати більшу вагу найбільш важливому критерію.	Не можливо зробити цілісні висновки, складність збору необхідної інформації.
Графічний	Простота, наочність, доступність, гнучкість.	Не дає змогу оцінити значення узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства.
Математичний	Однозначність, простота, прогнозованість.	Може передбачати складні розрахунки.

Джерело: узагальнено автором на основі [12-20]

Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності полягають у тому, що вони не до кінця відповідають вимогам системності та комплексності, а тому не один із вищенаведених методів не пристосований для використання системного відбору та аналізу всіх чинників, які можуть впливати на конкретні переваги підприємства [20].

Отже, можемо чітко сформулювати вимоги до оптимальної системи оцінювання конкурентоспроможності, яка зведе до мінімуму всі недоліки попередніх методик: можливість порівняння поточного рівня конкурентоспроможності з минулими періодами; можливість зробити прогноз на майбутнє.

Як бачимо, різноманітність методів надає суб'єкту господарювання вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реалістичний стан речей, але й дав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності, дав змогу сформувати правильну стратегію конкурентоспроможності, позбавлену суб'єктивізму.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СПЕЦРЕМБУДСЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану

Головною метою ТОВ «Спецрембудсервіс» – отримання прибутку шляхом найбільш повного задоволення потреб громадян, підприємств у будівельних товарах та послугах, які надає Товариство.

Сферами діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс» є:

- 1) надання ремонтно-будівельних послуг;
- 2) будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 3) виробництво продукції виробничо-технічного призначення, будівельних матеріалів та конструкцій;
- 4) торговельна діяльність в тому числі комісійна, роздрібна, гуртова, дрібно-гуртова, торгівля зі складу, в т. ч. торгово-закупівельна, комерційна та постачальницько-збутова, торгово-посередницька діяльність;
- 5) проектування виробничих будівель, об'єктів виробничого, житлового та соціально-побутового призначення.

Місце розташування підприємства було обрано таким, що відповідає вимогам для великого збутового підприємства – великі площі, відносно однакова відстань до будь-якого району міста Запоріжжя, недорога оренда складських та офісних приміщень в цьому районі. Необхідно зауважити, що таке місце розташування підприємства обрано не далекоглядно, як показує досвід. Деякі клієнти вважали б за краще проводити зустрічі та переговори в офісі, що був би розташований у центрі міста, також це сприяло б створенню та підтримці відповідного іміджу фірми.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну

відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Підприємство здійснює інжиніринг і послуги, що забезпечують здачу замовникові об'єктів «під ключ»: розробка основних технічних рішень у будівництві; технічний нагляд за будівництвом; передача об'єктів в експлуатацію; здійснення авторського нагляду за будівництвом; розробка заходів щодо зниження втрат; консультаційна діяльність; посередницька діяльність; участь у торгово-закупівельних заходах (конкурсах, тендерах, закупівлях).

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Спецрембудсервіс» наведена на рис.2.1.



Рис. 2.1 Організаційно-управлінська структура
ТОВ «Спецрембудсервіс»

На чолі ТОВ «Спецрембудсервіс» стоїть директор, який займається координацією дій заступника вирішує комерційні питання.

На підприємстві застосовується комп'ютеризована форма ведення бухгалтерського обліку із застосуванням спеціальних бухгалтерської програми «1С: Підприємство» та «М.Е.Дос».

Аналіз фінансового стану є необхідним для оцінки конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління, розміщення і використання ресурсів підприємства. Фінансовий стан характеризується величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань, відповідні співвідношення яких обумовлюють фінансову стійкість, платоспроможність і ефективність використання економічного потенціалу підприємства.

Базові фінансові показники діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс» за період 2017-2019 роки наведені на рис. 2.2. Аналіз проводився на основі дод. Б, В, Г.

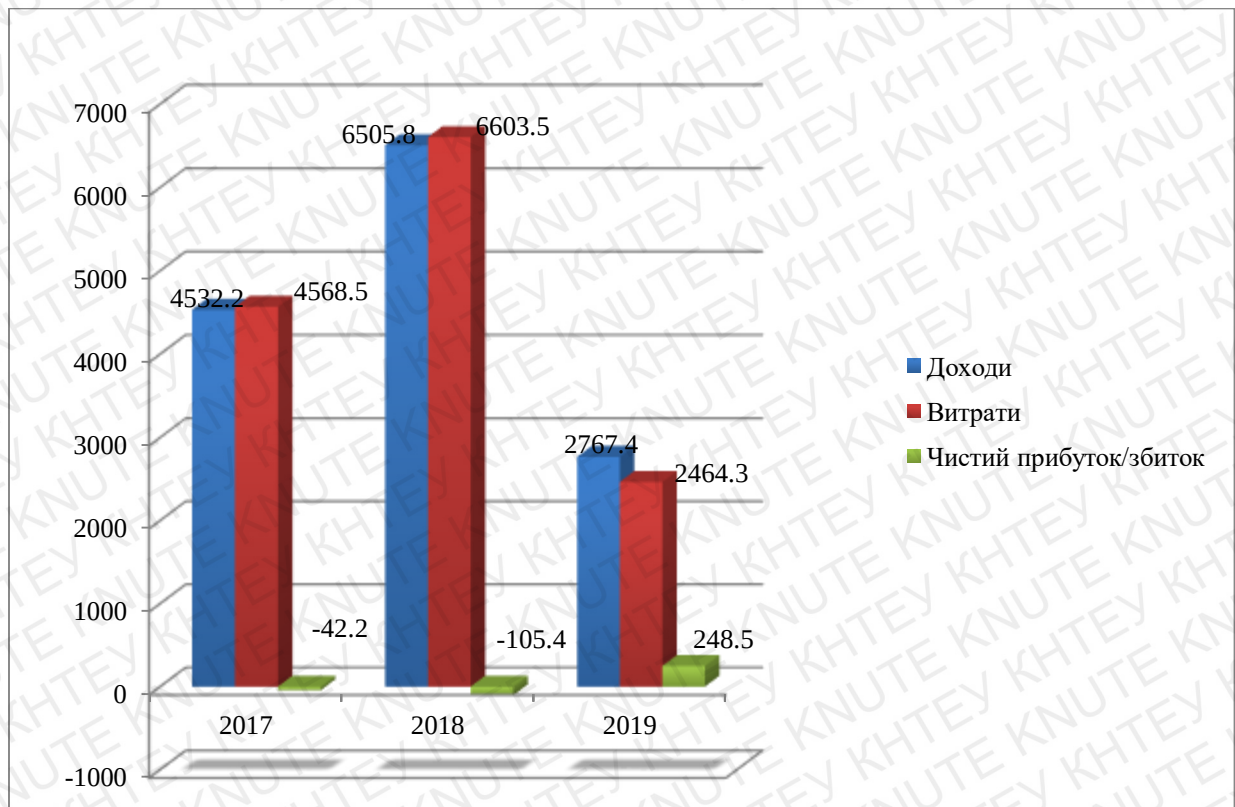


Рис. 2.2 Показники діяльності ТОВ «Спецрембудсервіс» за 2017-2019 рр.

Джерело: фінансова звітність підприємства

Протягом 2017-2018 рр. спостерігається зростання обсягу доходів та витрат, проте зростання витрат перевищує зростання обсягу доходів, що в свою чергу призвело до зростання збитку у підсумку. Протилежна зміна відбувається протягом періоду 2018-2019 рр.- стрімке падіння показників доходу та витрат у підсумку призвело до виходу підприємства із збиткового стану та одержання чистого прибутку у сумі 248,5 тис. грн.

Розглянемо детально фінансові показники у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Спецрембудсервіс» за 2017-2019 рр.**

Показник	Рік			Середній темп росту, %
	2017	2018	2019	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3955,9	5651,5	1423	-15,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3891,5	5693,7	1761,9	-11,37
Чистий прибуток (збиток)	-42,2	-105,4	248,5	-93,00
Валюта балансу, тис. грн.	1893,3	812,6	144,6	-69,64
Власний капітал, тис. грн.	-483,4	-588,8	-340,2	-10,21
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2376,7	1401,4	484,8	-53,22
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	609,5	66,8	46,2	-59,94

Джерело: фінансова звітність підприємства

Дані табл. 2.1 свідчать, про темпи зростання показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства мають негативну тенденцію до зменшення.

Такі співвідношення є незадовільними і характеризують в цілому не ефективність використання ресурсів. Валюта балансу за проаналізований період зменшилась на 1748,7 тис. грн.

Тенденція зменшення власного капіталу до відповідного значення у 2019 р. характеризує низький рівень формування і вкрай не ефективний розподіл прибутку підприємством, його неспроможність підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел.

Ліквідність означає здатність перетворити актив на грошові кошти швидко і без втрат його ринкової вартості. Вивчаючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань. Розглянемо показники ліквідності ТОВ «Спецрембудсервіс» на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники ліквідності та платоспроможності
ТОВ «Спецрембудсервіс» за 2017-2019 рр.**

Показник	Рік			Середній темп росту, %
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76	0,48	0,20	-47,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,35	0,19	-37,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,28	0,06	-33,29
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-580,9	-728,8	-386,2	-10,77

Джерело: фінансова звітність підприємства

На основі даних показників слід зробити наступні висновки, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 році зменшився в порівнянні з 2017 р. на 0,56. Такі показники коефіцієнта абсолютної ліквідності говорять про те, що протягом 2017-2019 рр. підприємство не може негайно погасити всі свої короткострокові борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2017-2019 рр. був значно менше нормативних значень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за досліджуваний період дотримувався норми у 2017-2018 рр., проте відстав від меж норми в 2019

році. Це означає, що підприємство несвоєчасно погашає всі свої зобов'язання.

Оцінка ділової активності передбачає виявлення результативності діяльності суб'єкта господарювання шляхом застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, що формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників, а також зумовлюють проміжні та кінцеві результати діяльності.

Важливою складовою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства будь-якої сфери діяльності й форми власності є оцінка його рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Спецрембудсервіс» за 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Рентабельність основної діяльності, %	-1,08	-1,85	14,10	-0,77	15,95
Рентабельність продажу, %	0,75	1,42	17,47	0,67	16,05
Рентабельність власного капіталу, %	-6,16	-13,6	-73,06	-7,45	-59,45
Рентабельність активів, %	1,57	9,86	171,88	8,29	162,02

Джерело: фінансова звітність підприємства

На основі показника рентабельності активів можна зробити висновок, що бізнес-модель ТОВ "Спецрембудсервіс" протягом 2017-2018 рр. функціонує ефективно (рентабельність активів зросла - 8,29 %), в 2019 р. ефективність зростає на 162,02 % порівняно з попереднім періодом. Можна стверджувати, що рентабельність активів зросла внаслідок зростання чистого прибутку протягом періоду 2017-2018 рр. на 50,348 тис. грн., а у 2018-2019 рр. на 168,428 тис. грн; та суттєве зменшення активів (на 1080,7 тис. грн та

668 тис. грн. відповідно). Рентабельність продажів зросла на 16,05% внаслідок зростання чистого прибутку та зменшення чистого доходу. Дана динаміка пов'язана з тим, що активи зменшуються швидшими темпами, ніж чистий дохід.

На основі показника рентабельності власного капіталу можна зробити висновок, що бізнес-модель ТОВ "Спецрембудсервіс" протягом 2017-2019 рр. функціонує не ефективно, адже головні показники від'ємні. Рентабельність власного капіталу зменшується на 7,45% протягом 2017-2018 рр., та на 59,45% за 2018-2019 рр. На це вплинуло зростання рентабельності продажу на 0,67% протягом першого аналізованого проміжку часу та на 16,05% протягом 2018-2019 рр. Така тенденція свідчить про те, що кошти, які вкладені у підприємство, використовуються зовсім не ефективно.

Провевши аналіз показників рентабельності, можна сказати, що підприємство має незадовільну структуру активів, що гарантує йому не стабільне отримання прибутку в майбутньому і тенденцію до його зменшення. В цілому слід зазначити, що динаміка показників рентабельності є негативною. Отже, підводячи загальний підсумок за усіма вище наведеними розрахунками можна зробити висновок, що протягом 2017-2019 років підприємство є не ліквідним та не платоспроможним.

2.2. Аналіз конкурентного середовища

Дослідження конкурентного середовища підприємства лежить в основі оцінки його позицій на ринку серед аналогічних організацій. При оцінці конкурентоспроможності будь-якої компанії варто враховувати не тільки внутрішні чинники (фінансові показники компанії тощо), а й приділяти значну увагу зовнішнім чинникам впливу на положення підприємства серед аналогічних компаній.

Конкурентне середовище – це комплекс чинників, які створюють умови та правові основи для успішного розвитку конкуренції. До таких чинників відносно підприємства відносяться: держава та її політика в галузі регулювання конкуренції; підприємства, які з'являються на ринку і тим самим загострюють конкурентну боротьбу; споживачі продукції та послуг; постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок; виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку та безпосередньо підприємства – продавці (виробники) продукції чи послуг [21].

Одним з головних факторів оцінки конкурентного середовища є аналіз стану галузі, в якій підприємство функціонує. ТОВ «Спецрембудсервіс» є представником будівельної галузі України.

Будівництво – головна ланка будівельного комплексу країни, який складається з таких основних блоків: виробництво будівельних матеріалів, власне будівництво, будівельне машинобудування, проектно-конструкторські та дослідні роботи в галузі [22, с. 40].

Від інших галузей будівництво відрізняється своєю продукцією (будівлі, споруди), яка є нерухомою, великогабаритною, тобто створюється більшість основних виробничих і невиробничих фондів. Галузь будівництво тісно пов'язана з усіма галузями господарства і є споживачем їх продукції, а саме – у будівництві використовується 10% продукції машинобудування, 20% прокату чорного металу, 40% лісоматеріалів та 5% виробів хімічної промисловості (фарби, лаки, пластмаси). Будівельні матеріали, конструкції, без яких не можливе будівництво, є важливою складовою вантажообігу транспорту, де транспортні витрати в собівартості будівництва становлять біля 25% [23, с. 66-73].

Оцінимо динаміку індексів будівельної продукції в Україні протягом 2011-2018 рр. на основі останніх опублікованих статистичних даних Державної служби статистики України (дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим,

м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях) у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Індекси будівельної продукції за видами (%)

Рік	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			Житлові	нежитлові	
2011	120,0	114,9	101,7	122,1	124,4
2012	92,7	93,9	93,5	94,1	91,7
2013	89,0	96,6	111,3	90,0	82,8
2014	79,6	79,6	103,5	66,3	79,7
2015	87,7	91,9	98,9	85,8	83,7
2016	117,4	120,7	117,8	123,7	114,0
2017	126,3	121,4	116,3	126,1	131,7
2018	108,5	103,4	100,9	105,7	113,6

Джерело: складено автором за матеріалами [24]

Так, у 2017 р. будівельна галузь була на підйомі, маючи стабільно гарні показники протягом всього року. За підсумками 2017 р. підприємства виконали будівельні роботи більш ніж на 101,1 млрд грн. Об'єми будівництва зросли на 21% порівняно з 2016 р. [25]

У 2017 р. була прийнята низка важливих законодавчих змін у рамках дерегуляції будівництва, що також суттєво вплинуло на розвиток галузі, хоч важливо й контролювати якість самого будівництва. Нове будівництво, реконструкція та технічне переоснащення становили 73,2% від загального обсягу виконаних будівельних робіт, капітальний і поточний ремонт – 17,1 та 9,7% відповідно. За підсумками року будівництво інженерних споруд зросло на 26,3%, будівель – на 16,1% [25; 26]. Також 2017 р. став рекордним роком не тільки будівництва багатоповерхівок, але й соціальної інфраструктури, впроваджено багато соціальних програм Уряду, які дозволили збудувати та реконструювати величезну кількість об'єктів інфраструктури. Так, у 2017 р. Кабміном було виділено 220 млн грн на будівництво футбольних полів різного розміру, побудовано 200 гуртожитків

для контрактників Збройних сил України. Одним із серйозних досягнень 2017 р. стало введення в експлуатацію «захисного контуру» комплексу захисних споруд на Чорнобильській АЕС, будівництво тривало 7 років (з 2010 р.) і в 2017 р. вийшло на вирішальний етап [27].

Таким чином, можна зробити висновок про стабільний динамічний розвиток будівельної галузі в Україні (табл. 2.3), підтримку з боку Держави (нові законопроекти, соціальне будівництво тощо), що в свою чергу спонукає до появи нових компаній на ринку, що спеціалізуються на будівництві. Оскільки підприємство здійснює свою діяльність на території всієї країни, проте знаходиться в м. Запоріжжя та веде основну конкурентну боротьбу з компаніями-аналогами саме в Запоріжжі, розглянемо основних місцевих конкурентів у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні підприємства-конкуренти на місцевому ринку

Назва	Інформація
CBS Холдинг	CBS Холдинг – багатопрофільна інвестиційно-промислова група, що веде свою діяльність в п'яти областях України. Холдинг консолідує компанії, які спеціалізуються на девелопменті, послугах генерального підряду.
GEOS	Будівельна компанія GEOS (на ринку України з 2004 року) реалізує найрізноманітніші проекти в будівництві житлових і офісних комплексів, промислових і комерційних об'єктів.
Інвест-М 2007	ТОВ «Інвест М 2007» має досвід роботи з державними та комерційними структурами. Основними напрямками діяльності компанії є реконструкція, ремонт, а також експлуатація будівель і споруд.

Джерело: побудовано автором

Інструментами конкурентної боротьби є якість продукції, ціни, гарантії і реклама. При всій різноманітності форм конкурентної боротьби головним засобом її ведення є продукт. Той чи інший успіх визначається наявними в організації конкурентними перевагами [28].

Аналіз зовнішнього середовища є важливим процесом, за допомогою

якого можна розробити стратегічний план контролю зовнішніх по відношенню до організації чинників, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища - це складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Спецрембудсервіс».

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається організація, можна виділити в PESTLE-фактори:

Р - політичні чинники.

Е - економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність рубля і податкові ставки.

S - соціальні чинники. Вони включають змінні чекання, стосунки і вдачі суспільства.

T - технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології виробництва.

L- правові фактори. Вони включають: законодавче регулювання, нормативно-правові акти.

Е- екологічні. Екологічні фактори набули важливого значення через швидко зростаюче атмосферне забруднення. До таких факторів належать базові екологічні аспекти, які можуть особливо впливати на галузі, такі як будівництво.

Як бачимо, поняття зовнішнього середовища підприємства визначають 6 груп факторів, деякі з них за впливом на ТОВ «Спецрембудсервіс» можна умовно поєднати. Розглянемо політико-правові, техніко-екологічні та соціально-економічні групи факторів впливу. Результати аналізу впливу цих факторів на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Спецрембудсервіс» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз факторів зовнішнього середовища на
конкурентоспроможність ТОВ «Спецрембудсервіс»**

Фактор	Стан фактору	Прояв	Вплив на підприємство
1	2	3	4
Соціально-економічні фактори			
Інфляція	Рівень інфляції в 2018 році складає 9,8 %.	Подорожчання послуг та товарів.	Негативно впливає на розмір доходів підприємства.
Конкуренти	Високий рівень конкуренції.	Поява нових фірм з меншими цінами.	Зменшення прибутку.
Ринок праці	Спостерігається нехватка кваліфікованих спеціалістів-будівельників.	Необхідність пошуку необхідних спеціалістів за допомогою рекрутингових агентств та підвищення кваліфікації працівників.	Додаткові вкладання коштів та часу.
Споживачі	Споживачами послуг фірми є юридичні та фізичні особи.	Споживачі диктують попит на продукцію та послуги будівельної галузі.	Зростання обсягу попиту сприяє отриманню більшого прибутку і навпаки.
Постачальники	Постачальниками є фірми, які постачають необхідне обладнання, будівельні матеріали, сировину та програмне забезпечення, електромережі, водоканал.	Від постачальників буде залежати собівартість, кінцева ціна та якість продукції та послуг.	Великий вибір постачальників дозволяє маневрувати і вибирати найбільш вигідних постачальників.
Політико-правові фактори			
Стан Законодавства	Законодавчих актів, що регулюють будівельну галузь не достатньо.	Прогалини в законах дають підставу для корупції в державних тендерах.	Необхідно постійно моніторити зміни в законодавстві.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Техніко-екологічні фактори			
Екологічність будівництва	Будівельні підприємства наносять велику шкоду навколишньому середовищу.	Необхідність використання більш екологічних матеріалів, утилізації будівельного сміття, впровадження природоохоронних заходів.	Додаткове вкладання коштів.
Технічне та технологічне забезпечення	Постійна поява нових технологій та засобів будівництва.	Технічне та технологічне оновлення конкурентів погіршує попит на послуги ТОВ «Спецрембудсервіс», викликаючи відставання від передових технологій.	Додаткове вкладання коштів, необхідність постійного відстежування нових технологій в галузі.

Джерело: розробка автора

Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, викликає зміну інших, а такі зміни можуть стати для підприємства як загрозами так і можливостями.

PESTLE – аналіз – це інструмент стратегічного аналізу макросередовища, а для кожного підприємства в його зовнішньому середовищі існує свій набір факторів які найбільш істотно впливають на його конкретний бізнес. На нашу думку, проведення PESTLE – аналізу ТОВ «Спецрембудсервіс» дозволить більш чітко визначити зовнішні загрози та можливості, характерні для даної галузі. Спираючись на отримані результати, ми зможемо визначити основні напрямки ефективного розвитку підприємства. Проте, простого визначення факторів недостатньо, необхідно провести аналіз впливу того чи іншого чинника на підприємство. Результати проведеного аналізу представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів на ТОВ «Спецрембудсервіс»

Опис факторів	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вплив
		1	2	3		
Соціально-економічні фактори						
Інфляція	1	3	2	3	2,7	0,10
Конкуренти	3	5	4	5	4,7	0,54
Ринок праці	1	2	2	3	2,3	0,09
Споживачі	3	4	5	4	4,3	0,50
Постачальники	2	3	4	4	3,7	0,28
Політико-правові фактори						
Стан Законодавства	1	3	2	4	3,0	0,12
Техніко-екологічні фактори						
Екологічність будівництва	1	1	2	3	2,0	0,08
Технічне та технологічне забезпечення	2	3	3	4	3,3	0,25
Загальний підсумок					26	

Джерело: розробка автора

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що на ТОВ «Спецрембудсервіс» найбільше впливають конкуренти та споживачі.

Інтенсивність конкуренції постійно збільшується у міру зростання кількості конкуруючих організацій; стабілізації попиту та повільного його росту; здійснення підтримки державними програмами та інвестиціями іноземних компаній. В наслідок чого, аналізуючи внутрішньогалузеву конкуренцію, визначимо ступінь її інтенсивності як високу.

Оскільки, конкуренція в галузі висока, дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони підприємства, приховані можливості та ризики і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної

боротьби [29].

Для повного аналізу не тільки ризиків і загроз, та поки не виявлених можливостей компанії використовують SWOT-аналіз. Даний метод базується на визначенні наступних параметрів: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (поки не реалізовані можливості); Threats (загрози) [30].

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення відповідних осередків матриці [31]. Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «Спецрембудсервіс» в контексті галузі будівельної галузі у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Спецрембудсервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відносна стабільність попиту на послуги та його зростання. 2. Розвинена мережа послуг. 3. Досвід та імідж компанії. 4. Нижче ціни ніж у конкурентів.	1. Високий рівень зносу основних фондів 2. Низький рівень запровадження нових технологій. 3. Невисокий рівень прибутковості. 4. Низка інвестиційна привабливість.
Можливості	Загрози
1. Активне запровадження нових технологій. 2. Збільшення переліку надаваних послуг. 3. Використання передового досвіду інших регіонів та країн. 4. Підвищення якості надаваних послуг. 5. Підвищення привабливості фірми для нових більш кваліфікованих працівників.	1. Нестабільність законодавчої бази. 2. Політична нестабільність в країні. 3. Негативні демографічні процеси. 4. Зростання вимог споживачів до якості надаваних послуг. 5. Велика кількість конкурентів.

Джерело: розробка автора

Аналізуючи дані SWOT-аналізу та PESTLE-аналізу, можна стверджувати, що для ТОВ «Спецрембудсервіс» існує велика кількість загроз зовнішнього середовища, основними з яких є:

- 1) зростання вимог споживачів до якості будівельних послуг;
- 2) часто змінюване законодавство, особливо податкове, що призводить до зміни податкових ставок;
- 3) зростання цін, внаслідок інфляції, що може призвести до зменшення попиту на ринку та ін.

Проте, найбільшу загрозу для ТОВ «Спецрембудсервіс» представляють конкуренти, - в основному це великі підприємства, у яких більше можливостей для виконання складних робіт, більше ноу-хау і в них високопродуктивне обладнання; та чинники, що впливають на будівельну галузь в цілому – економічний стан країни, державна підтримка.

Аналіз складу і впливу місцевих конкурентів, виявлений та доповнений аналізом стану будівельної галузі України в цілому, та конкурентних прихованих можливостей, загроз, сильних та слабких сторін організації – об'єкту дослідження надав максимально повну інформацію про конкурентне середовище ТОВ «Спецрембудсервіс».

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІЮ ТОВ «СПЕЦРЕМБУДСЕРВІС»

3.1 Розробка стратегії розвитку конкурентоспроможності

На сьогоднішній день наявність робочої сили, капіталу та ресурсів вже не забезпечує конкурентоспроможність підприємств саме тому, що вона стала загальнодоступною, конкурентною перевагою виступає вдало обрана та реалізована система управління та стратегія конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що для ТОВ «Спецрембудсервіс» ситуація є ускладненою. Саме тому дана організація змушена активно займатися пошуком шляхів підвищення власної конкурентоспроможності, що надасть змогу знайти краще положення на ринку.

Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у конкурентному середовищі —це процес прийняття управлінських рішень щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій для забезпечення конкурентних переваг на ринку [32].

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і відображає понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; визначення підприємством призначення на цільовому ринку; ринкову позицію; конкурентних переваг; критерії прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей [33].

Процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. За результатом

досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань, можна стверджувати про необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією.

Розглянемо етапи процесу формування конкурентної стратегії ТОВ «Спецрембудсервіс» у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії
ТОВ «Спецрембудсервіс»**

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Дослідження макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (внутрішнє середовище: ресурси підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: використання адміністративних важелів; за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Джерело: розробка автора

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для ТОВ «Спецрембудсервіс», яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. На основі проведених досліджень побудуємо матрицю конкурентних стратегій М. Портера.

Основна суть стратегій Майкла Портера полягає в тому, що для успішного функціонування компанії їй потрібно якимось чином виділитися на тлі конкурентів, щоб не опинитися в очах споживачів всім для всіх, що як відомо означає нічим ні для кого. Щоб впоратися з цим завданням, компанія повинна вибрати правильну стратегію, якої і буде згодом дотримуватися [34].

Розглянемо конкурентні стратегії, визначені М. Портером на рис.3.1.



Рис. 3.1 Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: побудовано на основі [34]

Свою стратегію при існуючих конкуруючих фірмах ТОВ «Спецрембудсервіс» будує на політиці лідерства у витратах, це політика «низьких цін». Вона досягається шляхом пошуку постачальників найбільш дешевих матеріалів, зниження витрат виробництва та за рахунок більш низьких витрат на оплату праці, тому що на підприємствах-конкурентах рівень заробітної плати, на жаль, вище. Проте, дана стратегія на підприємстві

не є оптимальною та вдалою. Саме це спричиняє незадовільний стан фінансових показників компанії.

Стратегія фокусування призведе до втрати всіх існуючих переваг ТОВ «Спецрембудсервіс».

Ключовими факторами, що відрізняють ТОВ «Спецрембудсервіс» у своїй галузі, є:

- 1) висока якість наданих послуг;
- 2) досвід та імідж (підприємство функціонує 23 роки);
- 3) бачення перспектив розвитку підприємства, які можуть бути реалізовані після реалізації кращої конкурентної стратегії;
- 4) орієнтація на покупця, його запити і пропозиції;
- 5) здатність пристосування до зміни ринкових умов;
- 6) низькі ціни робіт;
- 7) наявність існуючої клієнтської бази;
- 8) широкий асортимент послуг.

Якщо, компанія почне використовувати стратегію фокусування: суттєво скоротиться обсяг замовлень від постійних клієнтів, за рахунок підвищення витрат виростуть ціни – компанія втратить і цю перевагу, доведеться відмовитися від виконання звичних та постійно затребуваних робіт, що призведе до збитків та банкрутства.

Для підприємства, яке діє на ринку будівництва найкращою стратегією бізнесу є диференціація, до якої належать такі напрямки, як: висока якість будівельно-монтажних робіт; додаткові види продукції та послуг; задоволення специфічних потреб споживачів.

Перевірку оптимальності використання стратегії диференціації з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства - ТОВ «Спецрембудсервіс» можна зробити за допомогою розробки Х. Відельмана – спеціальної тест-таблиці, що представлена в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Тест-таблиця Х. Відельмана для вибору стратегії
конкурентоспроможності**

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	Середнє	Велике	Мале
	Великий розмір ринку	Мале	Середнє	Велике
	Темпи зростання ринку	Велике	Середнє	Мале
	Мінливість попиту	Велике	Велике	Мале
Значення найважливіших факторів конкурентоспроможності	Витрати	Мале	Середнє	Велике
	Сервіс	Велике	Середнє	Мале
	Якість	Середнє	Велике	Мале
	Гнучкість	Велике	Велике	Мале
	Випередження у нововведеннях	Велике	Велике	Середнє

Джерело: побудовано на основі [34]

Як бачимо, з урахуванням особливостей сучасного стану будівельної галузі України, конкуренції та положення на ринку, стратегія диференціації є оптимальною для вибору ТОВ «Спецрембудсервіс».

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та маркетингу продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, яку не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє фірмі-виробнику брати надбавку, яка являє собою різницю між ціною, яку призначає виробник, та середньою ціною у галузі.

Серед основних джерел унікальності М. Портер виділяє [35]:

- 1) характеристики продукту, ефективність його використання;
- 2) послуги, що додатково пропонуються фірмою (гарантія тощо);
- 3) інтенсивність маркетингових зусиль (наприклад, рівень витрат на рекламу);
- 4) технологія, що використовується (комп'ютеризована обробка замовлень, будівництво «розумного дому»);
- 5) якість матеріалів та екологічність;
- 6) навички та досвід робітників.

Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.

Сьогодні такою потребою виступає: використання екологічних технологій будівництва; матеріалів, що не несуть шкоди довкіллю; технологія «розумний дім»; використання сонячних батарей частково чи повністю, як джерело електроенергії; цифровізація обробки замовлення, використання сучасного програмного забезпечення при плануванні будівництва тощо.

Все більше споживачів роблять на цих вимогах акцент, проте на українському ринку майже відсутня пропозиція від будівельних компаній на задоволення зазначених вимог.

При стратегії диференціації компанія не втрачає існуючого статусу, клієнтів та доходів, не відмовляється від переліку послуг, який було напрацьовано роками, навпаки, примножує всі ці пункти. Таким чином, ТОВ «Спецрембудсервіс» зможе вийти у лідери галузі.

Умови ринку, що забезпечать можливість використання даної стратегії: наявність окремої групи споживачі, що мають специфічні потреби, які важко задовольнити на існуючому ринку; обмежений доступ підприємств-конкурентів до спеціалізованого сегменту ринку; рівень матеріального та ресурсного забезпечення компанії не достатній для задоволення масового ринку.

Фактори, що здійснюють негативний вплив: зниження характерних відмінностей між спеціалізованими товарами та товарами масового ринку; поява більш дешевих товарів-аналогів на ринку, за рахунок використання конкурентами стратегії зниження собівартості.

ТОВ «Спецрембудсервіс» має певні стратегічні переваги в порівнянні зі своїми конкурентами, що нейтралізують можливі ризики стратегії диференціації, що в свою чергу гарантує успіх від впровадження зазначеної стратегії: це - низька ціна продукції, гнучка система виробничого процесу, асортимент послуг і виробничі потужності, які задовольняють умовам планованого виробництва, швидка адаптація до постійних змін.

Розглядаючи результати аналізу конкурентоспроможності організації виявляються не тільки стратегічні переваги організації над конкурентами, а і критерії, за якими ТОВ «Спецрембудсервіс» поступається іншим компаніям: у питаннях управління, маркетингу, кількості об'єктів будівництва та технічного оновлення обладнання.

Для цього необхідне посилення заходів маркетингу для розширення клієнтської бази та розширення частки ринку і, як наслідок, обсягу продажів. Шляхи досягнення: збільшення обсягу збуту будівельної продукції, підтримка існуючих низьких цін, розширення і оновлення асортименту послуг, краще обслуговування, застосування нових технологій.

Ефективна реклама ТОВ «Спецрембудсервіс» буде стимулювати споживачів до вибору саме цього підприємства з-поміж інших, що вплине на збільшення прибутку підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності буде забезпечуватися новими унікальними послугами, більш низькими цінами і високою якістю, що буде слугувати суттєвими перевагами над конкурентами і при цьому, буде відповідати всім світовим будівельним стандартам.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ТОВ «Спецрембудсервіс» є: підвищення якості управління; запровадження (проведення) стратегічного маркетингу;

удосконалення організації інноваційної діяльності; запровадження нових інформаційних технологій; запровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності ТОВ «Спецрембудсервіс» можна віднести: забезпечення пріоритетності вимог споживача та його конкретних запитів; підвищення швидкості виконання робіт, використання цінових переваг маркетингові дослідження; модернізація обладнання [36].

Важливе місце при реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід проведення будівельних робіт, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції поточних стратегій [37].

Отже, підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно.

Для ТОВ «Спецрембудсервіс» необхідно змінити конкурентну стратегію. Результатами реалізації конкурентної стратегії диференціації та усунення існуючих недоліків управління компанії, стануть досягнення підприємством високого науково-технічного рівня, зростання ефективності надання будівельних послуг, конкурентних позицій та кращих рівнів прибутковості діяльності підприємстві.

3.2 Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії

На сьогоднішній день будівельна галузь в Україні активно розвивається, це пов'язано з легким входом на ринок для нових компаній, високою привабливістю і рівнем конкуренції в сегменті будівництва. Для

ТОВ «Спецрембудсервіс» завоювати гідну конкурентну позицію в галузі є пріоритетним завданням.

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної конкурентної стратегії для організації, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії. Для ТОВ «Спецрембудсервіс» найбільш ефективною є стратегія диференціації.

Диференціація має на увазі використання елементів унікальності у виробництві і маркетингу продукції, що представляють цінність для покупців. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, фірма повинна вивчити запити і поведження споживачів, знати, чому покупці віддають перевагу, як вони уявляють собі "цінність" товару і за що готові платити [38].

Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стає зацікавленим у пропонованих диференційованих характеристиках товару. Чим сильніше зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага фірми.

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому компанія може використовувати підвищену (преміальну) ціну.

Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів до тих пір, поки споживачі зберігають стійку лояльність до її продукції, що забезпечує їй конкурентні переваги. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентоспроможні розробки [39].

Основною проблемою для підприємства при виборі цієї стратегії є постійна необхідність підтримки унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Загроза може також через зміни запитів і смаків споживачів.

Джерела унікальності (фактори диференціації):

- 1) характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, особливо поліпшена якість і ін.) та ефективність його використання;
- 2) додаткові послуги, пропоновані фірмою (продаж у кредит і т.д.);
- 3) якісна перевага сировинних матеріалів;
- 4) технологічні і науково-технічні переваги;
- 5) рівень і інтенсивність маркетингових досліджень;
- 6) процедури виконання різних функцій (контроль якості товару, система обслуговування споживачів);
- 7) дислокація;
- 8) якість робочої сили (навички і досвід працівників).

Успішна диференціація дозволяє фірмі:

- 1) установити підвищену ціну на послугу, що дозволяє мати так звану премію, що представляє собою різницю між ціною, призначуваною виробником, і середньою ціною в галузі;
- 2) збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається завдяки відмітним характеристикам будівельної послуги);
- 3) завоювати лояльність покупців (тому що деякі клієнти стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик послуг) [40].

Для ТОВ «Спецрембудсервіс» стратегія диференціації буде включати в себе наступні заходи:

- 1) впровадження нових технологій («розумний дім», сонячні батареї тощо) як інноваційне, екологічне преміальне будівництво;

Дана пропозиція надасть підприємству суттєві переваги перед конкурентами: ТОВ «Спецрембудсервіс» зможе стати лідером галузі за критерієм використання нових технологічних рішень в сфері будівництва України, розширення асортименту послуг та клієнтської бази, збільшення кількості проектів за преміальною ціною через унікальність можливості реалізації запиту замовника на ринку, як наслідок, збільшення прибутку.

- 2) пошук постачальників екологічних матеріалів будівництва;

Аналіз пропозицій постачальників надасть змогу обрати кращого постачальника при оптимальному співвідношенні ціни та якості, умов доставки матеріалів тощо.

3) розробка методів зменшення будівельного сміття після закінчення проектів;

Даний аспект є актуальним та необхідним, адже наслідки відсутності сучасних заходів переробки та утилізації будівельного сміття з кожним роком все більш катастрофічно впливають на довколишнє середовище.

4) участь у виставках, галузевих конференціях та мережових заходах;

Видимість у цьому секторі надзвичайно важлива для компанії. Для покупця це хороший знак, якщо (потенційний) постачальник сприяє розвитку галузі на регіональному рівні. Відвідування галузевих конференцій та мережових заходів покаже, що ТОВ «Спецрембудсервіс» зацікавлене в розвитку сектору та власних знань в цій області. Також, це відмінна платформа для спілкування з потенційними клієнтами у більш неформальному середовищі та налагодження взаємовідносин з новими постачальниками матеріалів.

5) розробка сучасного сайту компанії та постійна онлайн-підтримка проектів будівництва;

Для клієнта важливим аспектом є зручність зв'язку для замовлення, контролю реалізації та вирішення питань щодо його проекту. Поява можливості вирішення всіх цих запитів онлайн, коли і де клієнту зручно, буде викликати більшу прихильність та довіру до ТОВ «Спецрембудсервіс». Наприклад, окрім сайту, пропонується розробка можливості за бажанням клієнта монтування камер для моніторингу процесу будівництва в режимі онлайн в будь-який момент з телефону чи комп'ютеру.

6) пріоритетність потреб споживача, швидкість виконання послуг;

Здатність компанії швидко адаптуватись до вимог клієнта та знаходити оптимальні рішення для їх реалізації – суттєва перевага над конкурентами, а дотримання строків будівництва при високій якості - слугуватиме гарантом

довіри клієнтів та вибором для наступних проектів саме ТОВ «Спецрембудсервіс».

- 7) навчання персоналу застосуванню нових технологій, залучення нових працівників.

На ТОВ «Спецрембудсервіс» більшість робітників-будівельників працюють близько 20 років в компанії, вони використовують застарілі технології будівництва, не бажають розвиватись, за час роботи не було відвідування жодних професійних заходів для навчання чи покращення професійних навичок. Поява нових молодих амбіційних робітників, здатних і бажаючих розвиватись в професії, призведе до покращення швидкості та якості виконання проектів, швидкому засвоєнню нових технологій будівництва.

Оцінити ефективність запропонованих заходів можна за допомогою порівняльної оцінки основних конкурентних переваг компанії до та після впровадження рекомендаційних змін. Оцінка кожного критерію за 5-бальною шкалою представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозна зміна факторів оцінки конкурентоспроможності ТОВ
«Спецрембудсервіс»**

Критерій	Оцінка до змін	Оцінка після змін	Причина зміни	Результат:
1	2	3	4	5
Інноваційність діяльності	1	5	Підприємство використовувало застарілі технології будівництва.	Застосування інноваційних та екологічних технічних рішень, яких на українському ринку майже немає.
Впізнаванність	2	4	Компанія була відома вузькому колу замовників, в основному проекти компанії замовляли постійні клієнти.	Участь у виставках, галузевих конференціях надасть змогу прорекламувати компанію та її послуги, отримати нових постачальників та майбутніх клієнтів.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Фінансові показники	2	4	Від'ємні показники темпів росту основних фінансових показників.	Очікується зростання кількості проектів як преміального сегменту (нові технології) так і звичайного, що суттєво покращить фінансовий стан компанії.
Відношення до клієнтів	3	5	Підприємство працювало тільки у режимі оффлайн, без сайту, що було не зручним для клієнта. Також був обмежений вибір будівельних рішень. Відсутність уваги до побажань клієнта. Недостатній контроль за перебігом будівництва, прострочені строки.	Створення сайту та підтримка клієнтів онлайн, викликає більшу довіру та є більш зручною можливістю контролювати перебіг будівництва. У клієнта є вибір технологій будівництва, послуг. Гарантується швидкість, якість будівництва та мінімізація будівельних відходів.
Персонал	2	4	Відсутність професійного розвитку. Більшість будівельників працюють з початку існування компанії.	Постійне навчання новим методам, технологіям будівництва. Прислухання до потреб персоналу. Кадрові зміни, набір нових амбіційних працівників.
Всього	11	22	-	-

Джерело: розробка автора

Для ТОВ «Спецрембудсервіс» важливим показником ефективності пропозицій змін виступає кількість будівельних проектів в рік. Запропоновані пропозиції дозволять залучити в діяльність компанії два нових проекти, середній чистий дохід від реалізації одного проекту в компанії становить 295,25 тис. грн, тож прогнозується зростання цього показника на 590, 5 тис. грн. Середня собівартість одного реалізованого проекту становить 151,5 тис. грн.

Проаналізувавши прогнозовані зміни на підприємстві завдяки запровадженню стратегії диференціації в табл. 3.3, можна стверджувати, що

запропоновані напрямки змін є реальними та перспективними, очікується суттєве покращення конкурентних переваг компанії.

Прогнозується, що запровадження пропонованих рекомендацій дозволить підвищити також основні фінансово-економічні показники: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, рентабельність продажу та рентабельність основної діяльності, що відображає ефективність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності.

Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності показано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	2019 рік	Прогноз на 2020 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн.	1423	2013,5	590,5	41,5
Собівартість, тис. грн.	1761,9	2064,9	303,0	17,2
Чистий прибуток, тис. грн.	248,5	369,52	121,0	48,7
Рентабельність продажу, %	17,46	18,35	0,89	X
Рентабельність основної діяльності, %	14,10	17,89	3,79	X

Джерело: побудовано автором

Після впровадження рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Спецрембудсервіс» прогнозується:

- 1) зростання чистого доходу від реалізації на 41,5% або на 590,5 тис. грн.;
- 2) зростання прибутку на 48,7 % або на 121 тис. грн.;
- 3) зростання рентабельності продажу на 0,89 %;
- 4) зростання рентабельності основної діяльності на 3,79 %.

Успішне запровадження нових технологій будівництва складається в першу чергу з навчання персоналу працювати з цими технологіями, розуміти

особливість застосування екологічних матеріалів та нового специфічного обладнання.

Технологія «розумний дім» представляє систему певних датчиків, які дозволяють віддалено обігрівати або охолоджувати житло перед поверненням додому господарів, попереджати про затоплення сусідів, також можливе встановлення геотермальних систем, що використовують високу підземну температуру для обігріву будинку в зимову пору року і для охолодження - в літній порі, екологічні матеріали будівництва, сонячні батареї. Закупати ці датчики підприємство буде за рахунок клієнта як вартість матеріалів, однак необхідно закупити спеціальне обладнання контролю на етапі будівництва.

Планується, що на навчання персоналу новим технологіям ТОВ «Спецрембудсервіс» виділить 112 тис. грн., участь у професійних виставках, налагодження стосунків з новими постачальниками, розробка сайту, маркетингові заходи тощо обійдуться компанії ще 50 тис. грн. Необхідні датчики контролю, вимірювальні пристрої, інше додаткове обладнання буде коштувати ще близько 170 тис. грн. Таким чином, обсяг додаткових інвестицій буде становити приблизно 332 тис. грн.

Таким чином, розрахуємо термін окупності додаткових вкладень компанії:

$$T_o = \frac{K}{\Pi} \quad (3.1)$$

де T - термін окупності;

K - сума вкладень (інвестицій);

Π - сума прибутку.

За нашим прогнозом:

$$T_o = \frac{332 \text{ тис. грн.}}{369,52 \text{ тис. грн.}} = 11 \text{ місяців}$$

Тобто, очікується, що через 11 місяців розроблені пропозиції повністю себе окуплять, що є гарною перспективою для компанії.

Конкурентоспроможність ТОВ «Спецрембудсервіс» зможе забезпечувати індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування.

До числа таких конкурентних переваг можна віднести: високу якість будівельно-монтажних робіт, швидку реалізацію проектів, професіоналізм працівників, репутацію організації, досвід роботи в будівельній сфері, позиція лідера в галузі за інноваціями тощо.

Системність та злагодженість реалізації всіх запропонованих заходів слугуватимуть гарантими ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Спецрембудсервіс».

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Конкурентоспроможність підприємства виступає узагальнюючим мірилом позицій підприємства серед аналогічних підприємств-конкурентів. Здатність швидко адаптуватись до змін у ринковому середовищі, відповідати високим стандартам, максимально розуміти та задовольняти потреби свого споживача – одні з показників конкурентоспроможності будь-якої організації сьогодення.

2. Узагальнюючи наявні наукові роботи з дослідження методів оцінки конкурентоспроможності, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) за способом здійснення оцінки (матричні, графічні, індексні, математичні);
- 2) за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);
- 3) за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
- 4) за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- 5) за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні).

3. Основною метою управління будівельних компаній в сучасних умовах є перш за все максимізація фінансових результатів, а також реалізація соціальних та економічних інтересів держави, які пов'язані з розвитком будівельної промисловості, забезпечення споживачів якісними послугами та реалізацією виконання соціальних державних програм.

Аналіз фінансового стану є необхідним для оцінки конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління, розміщення і використання ресурсів підприємства. Фінансовий стан

характеризується величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань, відповідні співвідношення яких обумовлюють фінансову стійкість, платоспроможність і ефективність використання економічного потенціалу підприємства.

Протягом 2017-2019 рр. на ТОВ «Спецрембудсервіс» відбувається погіршення фінансового стану та основних показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

4. Дослідження конкурентного середовища підприємства лежить в основі оцінки його позицій на ринку серед аналогічних організацій.

Конкурентне середовище – це комплекс чинників, які створюють умови та правові основи для успішного розвитку конкуренції.

Найбільшу загрозу для ТОВ «Спецрембудсервіс» представляють конкуренти, - в основному це великі підприємства, у яких більше можливостей для виконання складних робіт, більше ноу-хау і в них високопродуктивне обладнання; та чинники, що впливають на будівельну галузь в цілому – економічний стан країни, державна підтримка.

Аналіз складу і впливу місцевих конкурентів, виявлений та доповнений аналізом стану будівельної галузі України в цілому, та конкурентних прихованих можливостей, загроз, сильних та слабких сторін організації – об'єкту дослідження надав максимально повну інформацію про конкурентне середовище ТОВ «Спецрембудсервіс».

5. Для підприємства, яке діє на ринку будівництва найкращою конкурентною стратегією є диференціація, до якої належать такі напрямки, як: висока якість будівельно-монтажних робіт; додаткові види продукції та послуг; задоволення специфічних потреб споживачів.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та маркетингу продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, яку не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє фірмі-виробнику брати надбавку, яка являє собою різницю між ціною, яку призначає виробник, та середньою ціною у галузі.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ТОВ «Спецрембудсервіс» є: підвищення якості управління; удосконалення організації інноваційної діяльності; запровадження нових інформаційних технологій; запровадження ресурсозберігаючих технологій; пріоритетність потреб споживача; участь у галузевих конференціях, ярмарках.

6. Проаналізувавши прогнозовані зміни в підприємстві завдяки запровадженню запропонованої стратегії диференціації можна стверджувати, що пропозиції змін є реальними та перспективними.

Системність та злагодженість реалізації всіх запропонованих заходів слугуватимуть гарантими ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Спецрембудсервіс».

Після реалізації розроблених рекомендацій на ТОВ «Спецрембудсервіс» прогнозується зростання основних фінансових показників діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність ТОВ «Спецрембудсервіс» зможе забезпечувати індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кулакова С.Ю. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його конкурентних переваг / С.Ю.Кулакова, Д.О.Масюк // Ефективна економіка. - 2015. - № 4.
2. Перцата Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Перцата - Вінниця: ВНТУ. 2013-116
3. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. - 2015. - № 4. - С. 80-86.
4. Бугай В. З. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. З. Бугай, В. О. Сидоренко // Modern economics. - 2019. - № 14. - С. 33-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_7
5. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А.О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 204.
6. Суханова А В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. ЛОГОΣ. ONLINE. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.20.html>
7. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т. В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74-77. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29__18

8. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
10. Станіславик О. В. актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. 2017. – № 2. – С. 223-230.
11. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Р. І. Жовновач. // Ефективна економіка. - 2011. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_15
12. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, Управління конкурентоспроможністю підприємств у ринкових умовах 171 політика, конкуренто- спроможність : [монографія] / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – С. 125.
13. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Сабакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // Приазовський економічний вісник.- 2018 р. -Випуск 6(11). - С. 169-176.
14. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.
15. Дідченко, О. І. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства в сучасних ринкових умовах / О. І. Дідченко, М. А. Мороз // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії - 2014. - № 6. - С. 22 – 27
16. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах: монографія / Шарко М.В., І.А. Соловійов, А.С. Мохненко.- Х: ПП Вишемирський В.С., 2016. - 177 с.

17. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2017. - № 1. - С. 111–118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15.
18. Воронкова А. Е. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / А. Е. Воронкова, І. П. Отенко, К. В. Кокура, Н. О. Пархоменко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 248 с.
19. Колмакова О. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Колмакова, О. А. Андріянова // Молодий вчений. - 2018. - № 5.1. - С. 37-41. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5
20. Ткаченко А.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.М. Ткаченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.-2019.- № 4(95). – С.14-21.- Режим доступу: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
21. Загниборода І. А. Дослідження конкурентного середовища підприємства на ринку будівельних матеріалів// Наукові конференції; Питання сучасної науки і освіти .-№18- 20.07.2013. - Режим доступу: <http://int-konf.org/konf072013/452-zagniboroda-a-dosldzhennya-konkurentnogo-seredovischa-pdpriyemstva-na-rinku-budvelnih-materalv.html>
22. Фісуненко Н.О. Підходи до дослідження стану будівельної галузі. Забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, можливості, перспективи: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Ужгород, 16-17 лютого 2018 року) / за заг. ред.: М. М. Палінчак, В.П. Приходько, А.Кrynski. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С.40-43.
23. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки / О. В. Латишева, А. Д. Сайко // Економічний вісник Донбасу. - 2019. - № 2. - С. 66-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_11

24. Економічна статистика: економічна діяльність – «Будівництво». Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/bud/ibpvuk/ibpvuk_u/ibp_bp_vyd_u.htm
25. Будівельна галузь України за рік зросла на 21%. Сайт “Главком”: аналітичні матеріали. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/budivelnagaluzukrajini-za-rik-zroslo-na-21-468242.html> (назва з екрану, дата розміщення - 24.01.2018 р.).
26. Лев Парцхаладзе. З початку 2018 року українська будівельна галузь залишається стабільною. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/z-pochatku-2018-rokuukrayinska-budivelnagaluz-zalishayetsya-stabilnoyu-levparchaladze> (назва з екрану, дата розміщення - 26.03. 2018 р.).
27. Владислав Христофоров. Річний звіт: Будівельна галузь в Україні у 2017 році. Портал «Uprom.Info»: аналітичні матеріали. URL: <http://uprom.info/news/other/buduvannya/richniy-zvit-budivnitstvo-v-ukrayini> (дата розміщення - 03.12 2017 року).
28. Селезньова О.О. Діагностика маркетингового мікросередовища будівельних підприємств України / Ольга Олександрівна Селезньова; за ред.: М.І. Зверякова (голов. ред.) та ін. // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. – № 3 (58). – С. 206–213.
29. Міняйленко В. Г., Міняйленко І. В., Биба В. В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Ефективна економіка. 2018. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6463>
30. Михайловська, Д.Ю., Ажаман, І.А., Ковтун, О.В. SWOT-аналіз діяльності будівельного підприємства. OSACEAeR - Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture electronic Repository. Матеріали конференцій. 2015.- URL: <http://mx.ogasa.org.ua/handle/123456789/2890>

- 31.Ключник А. В. Відмінні риси управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств [Текст] / А. В. Ключник // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2017. – Вип. 14№Ч.1. – С. 137–141. – Бібліогр.: с.141 (15 назв). – Рез. рос., англ.
- 32.Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. №3. С.66-70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf
- 33.Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 117-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__28
- 34.Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. – Вип. 2–3., 2013. – 208 с.
- 35.Кривенко Л.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография / Л.В. Кривенко, В.М. Милашенко, С.В. Кривенко; Гос. вуз «Укр. акад. банк. дела Нац. банка Украины». – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.
- 36.Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва. // Ефективна економіка. - 2010. - № 8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_9
- 37.Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35-37

38. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
39. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції // Збірник наукових праць КНЕУ – К., 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf.
40. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / Перспективні напрямки наукової думки [текст]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОС» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ГО «Європейська наукова платформа». – Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. – Т.3. – С.66-70.

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»,
«Управління в сфері економічної конкуренції»

Частина 2

Київ 2020

ВСТУП	ЗМІСТ
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
AZEDOVA I. Enterprise' control system: the essence and elements.....	8
АНДРУШКО О. Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві.....	14
BAVSKA A. Category management in the enterprise management system.....	21
VEDIANKINA M. The essence and stages of market research.....	25
БРИЧЕНКО А. Управління якістю надання послуг на підприємстві.....	29
ГАВРИЛЮК С. Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства.....	34
ДЕРЕВ'ЯНКО М. Проектний підхід в управлінні підприємством.....	39
ЗІНЧЕНКО Д. Розвиток організаційної культури підприємства.....	43
КОНОВАЛ В. Формування системи методів управління бізнесом.....	50
МАЛИНЯК Т. Потенційні джерела фінансування проектів в Україні.....	55
PETRENKO Y. Sales management: the essence and peculiarities.....	63
ПИНЬКІВСЬКА Н. Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь».....	67
САЛІКОВА І. Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства.....	71
SAKHNO A. Theoretical foundations of state regulation of the economy.....	77
СТАСЮК В. Управління комерційною діяльністю підприємства.....	80

Продовження дод. А

ШЕВЧЕНКО Д. Формування іміджу підприємства.....	186
ШЕВЧУК Ю. Управління соціальними комунікаціями в організації.....	189
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНИ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
АТАМАС В. Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі.....	196
БАБИЧ А. Система ринків-менеджменту підприємства.....	202
ГРУДНЯК О. Розробка конкурентної стратегії підприємства.....	209
ГУРКОВ С. Сервісні стратегії: сутність та класифікація.....	215
СРОФСЄВА Е. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	220
ЗАКРЕВСЬКИЙ В. Сутність, завдання та умови вибору стратегії розвитку підприємства торгівлі.....	225
ІЛСЕНКО І. Essence and classification of competitive advantage of an enterprise.....	232
KOSTROVA K. Scientific approaches to modeling business processes in trade.....	236
МАКАРЧУК Є. CRM-стратегія сучасного підприємства.....	241
МАРТИНІВ Д. Інформаційні технології в системі інформаційного забезпечення управління бізнесом.....	246
НАБОК Н. Шляхи виходу підприємства з кризової ситуації.....	249
НОВІКОВ В. Розвиток ключових компетенцій підприємства.....	253
ОСТАПЧУК В. Результати стратегічного управління та стратегічне позиціонування ПРАТ «Оболонь».....	257
ПАСТУШЕНКО В. Роль ефективного управління збутовою діяльністю на агропромисловому підприємстві.....	262

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

СРОФЕСВА Е., Ім курс ФЕМІ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізації «Управління бізнесом»

*В статті розглянуто основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
Проведена класифікація методів відповідно до різних критеріїв.*

*The article describes the main methods for assessing the competitiveness of an enterprise.
The methods are classified in accordance with different criteria.*

В сучасних умовах відкритості ринку питання завоювання свого «місця під сонцем» та отримання переваги над конкурентами постає для українських підприємств постійно. Сьогодні оцінка конкурентоспроможності підприємства – один із найважливіших показників, що є об'єктивною необхідністю. Завдяки проведенню оцінки займаної позиції підприємства в порівнянні з конкурентами, можна виявити переваги та недоліки перед аналогічними підприємствами, знайти шляхи підвищення конкурентних позицій, ефективності діяльності підприємства та реалізувати приховані потенційні можливості. Таким чином, питання щодо методів, завдяки яким можна провести комплексну оцінку конкурентоспроможності конкретного підприємства є беззаперечно актуальним.

Мета даної статті полягає в систематизації найбільш популярних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, узагальненні підходів щодо їх класифікації, а також характеристика основних груп даних методів.

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженню методичних аспектів оцінки конкурентоспроможності загалом та конкурентоспроможності підприємств зокрема присвячені праці М. Портера [1], Г. Азоева, В.Д. Базиленко, Я. Базилук, Р. Фатхутдінова, Я. Жаліца, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Ю. Леоніг'євої, А.А. Мазаракі [2], П.Л. Алтухова [3], В. Л. Дикаш [4], О. І. Дідченко [5], В.О. Літвинової та інших науковців. Вчені досліджують діяльність підприємства в умовах конкуренції, здійснюють оцінку конкурентоспроможності національної економіки та окремих підприємств, пропонують методи оцінки конкурентоспроможності підприємств окремих галузей та сфер економіки.

Однак, не дивлячись на низку робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, залишається низка не вирішених питань стосовно комплексного підходу та класифікації методів оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою належать до однієї галузі [1].

Г.М. Скулар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами поточної країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [6, с. 31]. В умовах глобальної

Продовження дод. А

економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Для того, щоб мати чітку картину про ефективність діяльності підприємства, необхідно постійно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Це дає змогу зрозуміти яке місце займає підприємство на ринку, які він має переваги й недоліки у порівнянні з конкурентами, а також є поштовхом до вибору напрямку стратегічного розвитку підприємства. Відповідно, постає питання щодо показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Вони групуються відповідно до галузі діяльності підприємства, яку вони розкривають. Групи показників, які визначають конкурентоспроможність підприємства наведені на рис. 1.



Рис. 1. Схема груп показників оцінки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: узагальнено автором за [2; 3; 4; 5]

В свою чергу кожна група показників включає в себе низку кількісних та якісних чинників. Кількісні розкривають інформацію про числовий вираз того чи іншого показника, покращення чи погіршення значення в порівнянні з аналогічним показником за минулий період, в порівнянні з конкурентами тощо. Якісні показники можуть характеризувати, наприклад, властивості товару. Перелік таких показників наведений у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Показники
Фінансовий стан підприємства	1. Коефіцієнт фінансового ризику; 2. Коефіцієнт автономії; 3. Коефіцієнт ліквідності; 4. Коефіцієнт маневреності капіталу
Ефективність просування та збуту	1. Якість товару; 2. Ціна; 3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією
Ефективність виробництва	1. Матеріаломісткості; 2. Коефіцієнт продуктивності праці; 3. Коефіцієнт виробничого потенціалу
Конкурентоспроможність продукції	1. Економічні параметри 2. Технічні; 3. Нормативні
Репутація та імідж підприємства	1. Конкурентна мобільність; 2. Відповідність рівню споживчих запитів класитів; 3. Загальна популярність, престиж та визнаність; 4. Іновативність

Джерело: узагальнено автором за [2; 3; 4; 5]

Продовження дод. А

Вибір показників, за допомогою яких буде проводитися оцінка конкурентоспроможності, визначається в залежності від обраного методу та базується на певних принципах [7].

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту.

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

- динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому кінцевою необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому [4].

Класифікація методів оцінки являє собою їх поділ на окремі групи відповідно до певного критерію. Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднороздільно наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- за способом здійснення оцінки (матричні, графічні, індексні, математичні);
- за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);
- за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
- за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні);
- за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні) [8].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Методи
Матричні – базуються на використанні матриць – таблиць впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (BCG) Матриця І. Алсоффа. Матриця МакКосі. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Продовження дод. А

Закінчення табл. 2

Група	Методи
додатково здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовища функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку	Матриця Томпсона – Стрікленда; SWOT-аналіз; SPAC-аналіз; STP-аналіз.
Індексні – базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції
Функціональної залежності між ними представлені системою взаємозв'язаних показників за єдиним представленням інтегрального результату через його складові	Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі; Метод інтегральної оцінки; Метод бенчмаркінгу
Графічні – забезпечують наочність сприйняття кошових результатів оцінок, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо зведення відповідних розрахунків та логічних висновків	Графіки порівнянь; Аналітичні графіки; Ілюстративні графіки; Діаграми; Картограми; Картодіаграми; Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу
Математичні (аналітичні) – базуються на використанні арифметичних операцій, розрахунків	Метод різниці; Метод рангів; Метод балів; Методи експертної оцінки; Системи диференціальних рівнянь

Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 6; 7; 8]

Для підприємства оцінка конкурентоспроможності потрібна з метою визначення конкурентів та умов конкуренції в галузі, які переваги і недоліки воно має перед конкурентами, тощо. Надалі на основі отриманої інформації підприємство здійснює розробку конкурентної стратегії свого розвитку та заходів підтримки або створення конкурентних переваг.

Таким чином, проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно з метою:

- 1) розробки заходів щодо підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання і як наслідок підвищення рівня конкурентоспроможності;
- 2) здійснення інноваційної і інвестиційної діяльності;
- 3) визначення партнерів для подальшої спільної діяльності;
- 4) розробка стратегії виходу на нові ринки збуту.

Варто зазначити, що не існує єдиного ідеального методу для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглядаючи оцінку конкурентоспроможності необхідно системно та комплексно. Кожне підприємство на власний розсуд обирає свій метод. Кожен метод має певні переваги, але і низку недоліків. Переваги та недоліки кожного з вище описаних методів представлені у табл. 3.

Як бачимо, різноманітність методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реальний стан речей, але й дав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності, сформулювати правильну стратегію конкурентоспроможності, позбавлену суб'єктивізму.

Висновки. Існує низка різноманітних класифікацій методів. Однак не існує однієї загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності. Кожен метод має свої переваги та недоліки.

Таблиця 3
Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Матричний	За наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінок, використання об'єктивних критеріїв	Висока вартість проведення аналізу, тривалість того, що відбувається і ускладнює розробку управлінських рішень, труднощі з оцінкою частки ринку, надмірна спрощеність
Індексний	Можливість надавати більшу вагу найбільш важливому критерію	Не можливо зробити цілісні висновки, складність збору необхідної інформації
Графічний	Простота, наочність, доступність, гнучкість	Не має змоги оцінити значення узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства
Математичний	Об'єктивність, простота, прогнозованість	Може переобчислювати складні розрахунки

Джерело: узагальнено автором за [2, 3, 4, 5]

У більшості робіт автори пропонують використовувати різні чинники конкурентоспроможності. Через те існує необхідність розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності. На нашу думку, успішна оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає у комплексному підході, виборі ідеальної системи методів оцінки та виявленню необхідних чинників впливу.

Список використаних джерел

1. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. — New York : FreePress, 1990. — 426 p.
2. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, Управління конкурентоспроможністю підприємств у ринкових умовах [71 політика, конкурентоспроможність] (монографія) / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеєліньський, І.В. Смолін. — К : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — С. 125.
3. Алтухов П.Л. Процесний підхід к забезпеченню конкурентоспроможності підприємства / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України, — 2005. — № 2. — С.3–5.
4. Дикань, В. Д. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Д. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». — 2011. — Випуск 36. — С. 100–105.
5. Дідченко, О. І. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства в сучасних ринкових умовах / О. І. Дідченко, М. А. Мороз // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії — 2014. — № 6. — С. 22–27.
6. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможністю крупного АО: проблеми и решения / Г.М. Скударь. — К : Наук. думка, 1999. — 496 с.
7. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах монографія / Шарко М.В., І.А. Соловйов, А.С. Мохненко.- Х: ПП Вишемирський В.С. 2016. — 177 с.
8. Воронкова А. Е. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / А. Е. Воронкова, І. П. Отенко, К. В. Кокура, Н. О. Пархоменко. — Х: ВД «ІНЖЕК», 2014. — 248 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ФЕДУЛОВОЇ Л.В.

Додаток Б

Додаток Б
до Потвердження статистичної бухгалтерської звітності 2017
"Фінансовий звіт підприємства за звітний період"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "СПЕЦІМБУДСЕРВІС"
Територія: ЗАПОРІЖКА
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: Будівництво житлових і нежитлових будівель
Середня кількість працівників, осіб: 10
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон: вулиця Радгоспів, буд. 37-А, м. ЗАПОРІЖКА, ЗАПОРІЖКА ОБЛ. 69030 0612956401

Дата (рок, місяць, число): 2018 1 1
за ЄДРПОУ: 2310136300
за КОПФІ: 243
за КОДУ: 4130

І. Баланс на 31.12.2017 р.

Форми № 1-4: Книга за ДКУД: 1801006

Актив	Код рідки	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,8	1,8
Осередні засоби	1010	143,2	94,7
покупна вартість	1011	961,1	819,5
амортизація	1012	(817,9)	(723,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1005	147	97,5
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	546,8	602,2
у тому числі готові продукти	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Довгострокова зборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	143,7	332,7
Довгострокова зборгованість за реєстрацією з балансом	1135	13,6	231,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	
Інші поточні довгострокова зборгованість	1159		45,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,2	584,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	709,3	1795,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи збитку	1200		
Баланс	1300	856,1	1893,3

Продовження дод. Б

Назва	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (статутний) капітал	1400	331.8	331.8
Додатковий капітал	1410	1	1
Резервний капітал	1435		
Неперіодизований прибуток (неперіодизована збиток)	1420	-794	-836.2
Неперіодизований капітал	1425	1.1	1.1
Усього за розділом I	1495	-461.2	-483.4
II. Довгострокові зобов'язання, відклади фінансування та відстрочення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточні кредитні лінії та боргові інструменти за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
Товари, роботи, послуги	1615	927.2	2138.1
розрахунками з бюджету	1620	5.3	1.9
у тому числі з податку на прибуток	1621		-1.9
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	11.9	14.7
Доходи майбутніх періодів	1605		
Інші поточні зобов'язання	1690	363.1	22
Усього за розділом III	1695	1297.5	2376.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з незавершеним зведенням, утримуванням для продажу, та грошани в обігу			
Баланс	1900	856.3	1893.3

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2017

Сторінка	Код рядка	За звітний період	За аналітичний період позарічного року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3953.9	4444.9
Інші операційні доходи	2120	404.9	406.4
Інші доходи	2340	111.4	203.2
Різнє доходи (2000 + 2120 + 2340)	2280	4512.2	5142.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1389.3)	(1412.3)
Інші операційні витрати	2180	(852.1)	(1121.8)
Інші витрати	2270	(29.1)	(254.5)
Різнє витрати (2050 + 2180 + 2270)	2288	(1868.5)	(1948.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2288)	2290	-36.3	-416
Податок на прибуток	2300	(15.9)	(13.7)
*Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-52.2	-439.7

Керівник:

(підпис)

Головний бухгалтер:

(підпис)

Голова Ігор Юрчишин

(підпис, прізвище)

Світлана Юлія Михайлівна

(підпис, прізвище)

Додаток В

Додаток В
до Планової (звітної) бухгалтерської роботи 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємства

Найменування	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Товариство з обмеженою відповідальністю "СНІПРЕМБУД.СЕРВІС"	за СДПРЗУ	2019 1 1
Територія	за КОДАТУ	2310136700
Організаційно-правова форма та підприємства	за КОДПФ	240
Вид економічної діяльності	за КОДВ	41.20
Середня кількість працівників, осіб	за КВБД	
Одиниця виміру	тис. грн і цілими десятковими частками	
Адреса, телефон	вулиця Радгоспів, буд. 57-Б, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЖКА обл., 60250	95-64-01

І. Баланс на 31.12.2018 р.

Активи	Форма № 1-04	Код за ДКУД	1803006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1003	1.8	
Осередні засоби	1010	95.7	140
первісна вартість	1011	819.8	957.1
знос	1012	(723.8)	(817.1)
Довгострокові фінансові активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	97.5	140
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	602.2	175.9
у тому числі: готові до продажу	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продажом, товари, роботи, послуги	1125	332.7	46.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	251.6	17
у тому числі: з відшкодування податку	1136		
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	43.3	3.1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	584.1	397.3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1795.8	425
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи витрат			
Баланс	1300	1893.1	812.8

Продовження дод. В

Поясн.	Код, рядок	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (статутний) капітал	1400	351.8	351.8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (непокрита збиток)	1420	-836.2	-943.6
Непокрита збиток	1423	-	-
Усього за рядком I	1495	-484.4	-591.8
II. Дебітський зобов'язання, збільшені фінансуванням за збереження			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторські зобов'язання, та:			
дебітський зобов'язання	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2338.4	1135.9
розрахунки з бюджетом	1620	1.9	27.8
з тому числі з податку на прибуток	1621	1.9	2.7
розрахунки з страхування	1625	-	-
розрахунки з інших праці	1630	14.7	15.8
збиток майбутніх періодів	1665	-	-
інші поточні зобов'язання	1690	22	222
Усього за рядком III	1695	2376.7	1401.4
IV. Інше зобов'язання, збільшені з необоротними активами, утримуванням для продажу, та групами майбуття	1700	-	-
Баланс	1900	1893.3	812.6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Форми № 2-м Висок ДКУД 1801007		
	Код, рядок	За звітний період	За аналітичний період підсереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації операцій (товари, роботи, послуги)	2000	3631.5	3955.9
Відсоток операційної діяльності	2120	818.7	464.9
Відсоток доходу	2240	43.8	171.4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4505.8	4592.2
Собівартість реалізованих продуктів (товари, роботи, послуги)	2050	(5593.7)	(3881.5)
Відсоток операційні витрати	2180	(308.8)	(652.1)
Відсоток витрати	2270	7.1	(25.1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2296	(5895.4)	(4558.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2296)	2296	-97.6	-36.3
Податок на прибуток	2100	(7.7)	(5.9)
Чистий прибуток (збиток) (2296 - 2100)	2396	-105.3	-42.2

Керівник

Головний бухгалтер

Головний бухгалтер

Тетяна Ігорівна Кривоніж

Головний бухгалтер

Євгенія Юлія Митасюк

Головний бухгалтер

Датчик 2
из Национального полимера (стандарт) Рубинштейна
индекс 2.1 "Средства формирования датчика"
(индекс 5 results D)

Фінансова звітність мікропідприємства

	2020	01	01
to K2HPO4	03330301		
to KNO3	2310134700		
to K2HPO4	240		
to K2HPO4.2H2O			

by KCHUJ 01.30

ISSN 0013-788X/01/20

2017年12月15日

0050 0611050000

19

Figure 8-1-10

Коп. за ДКУД

180106

Форма № 1-мс			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	140	4
первісна вартість	1011	957.1	34
знос	1012	817.1	295
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1093	140	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	175.9	8.1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	46.7	46.7
Гроші та їх еквіваленти	1165	387.3	31.2
Інші оборотні активи	1190	62.7	12.4
Усього за розділом II	1195	672.6	98.4
Баланс	1300	812.6	144.4
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	352.8	352.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-941.6	-692.1
Усього за розділом I	1495	-588.8	-340.2
II. Довгострокові зобов'язання, відстрочені нарахування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1135.8	384.1
розрахунками з бюджетом	1620	27.8	67.1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	35.8	12.5
Інші поточні зобов'язання	1690	222	21.3
Усього за розділом III	1695	1401.4	484.9

Продовження дод. Г

Баланс	1900	812,6	144,6
--------	------	-------	-------

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019

р

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1423	5651,5
Інші доходи	2100	1344,4	854,3
Разом доходи (2000 + 2100)	2200	2767,4	6505,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1761,9)	(5693,7)
Інші витрати	2165	(702,4)	(909,8)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2464,3	6603,5
Фінансовий результат до оподаткування (2200 - 2285)	2290	303,1	-97,7
Податок на прибуток	2300	(54,6)	(7,7)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (*) 2310)	2350	248,5	-105,4

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Голубен Ігор Юрійович

(підпис, прізвище)

Єрофеева Юлія Михайлівна

(підпис, прізвище)