

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Ілля КУХАРІШІН

Керівник: канд. екон. наук

_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО

Рецензент: Директор ПП «Мам-Сервіс»

Баяндур ХАЧАТРЯН

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність поняття конкурентоспроможності підприємства .	7
1.2. Аналіз методичних підходів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств.....	11
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «Мам-Сервіс».....	22
2.1. Загальна характеристика ПП «Мам-сервіс»	23
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Мам-Сервіс».....	35
2.3. Аналіз та дослідження факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності ПП «Мам-сервіс».....	48
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «МАМ-Сервіс»	55
3.1.....Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «Мам-сервіс».....	55
3.2. Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Мам-сервіс»	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Конкуренція є невід'ємною складовою сучасної світової економіки. Вона стимулює кожного з підприємців долучатись до використання інновацій, підвищувати якість товарів та послуг, покращення ефективності підприємства для отримання бажаного в прибутку.

Актуальність теми полягає в вивченні та дослідженні однієї з найважливіших тем під час ведення бізнесу – конкуренції, яка є основою розвитку та успіху економіки держави.

Дослідженню теоретичних і практичних питань щодо вивчення конкуренції як явище, та конкурентоспроможності присвячені наукові розробки зарубіжних вчених: Майкл Портер-Робінсон, Адам Сміт, Джозеф Дрекслє, Макс Планк, Вольфганг Кербер. Широке спектр питань, щодо конкурентоспроможності на українському ринку та конкуренції в цілому, розглянуто такими українськими вченими, як Тарнавська Н., Філюк Г., Адамик В., Грецький Р., Панасенко Д., Пугачевська К., Співак Л., та інші. Науковці досліджують сучасні підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, характеризують основні проблеми, які постають перед підприємцями та підприємствами при формуванні конкурентної стратегії, та визначають перспективи розвитку конкуренції в ринковій економіці.

Проте, результати досліджень, здійснених в минулих умовах не враховують вплив факторів сучасної глобалізованої економіки зі своїми особливостями та сучасної політичної ситуації: воєнного стану, який впливає на функціонування підприємств на території України – ускладнені всі типи взаємовідносин між підприємствами.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства, впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності та надання практичних

рекомендацій щодо вдосконалення системи управління та реалізації обраного стратегічного напрямку ПП «Мам-Сервіс».

Для досягнення поставленої мети доцільним є постановка таких цілей:

- розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність» та вивчення основ її управління, детальний розбір складових елементів конкурентоспроможності та факторів впливу.
- розгляд стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності та доцільність їх використання;
- вивчення основ формування конкурентних стратегій на підприємстві;
- аналіз характеристики діяльності ПП «Мам-Сервіс» та напрямків виробництва;
- оцінки організаційної структури управління підприємством;
- аналіз основних економічних показників діяльності ПП «Мам-Сервіс»;
- оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз конкурентного потенціалу підприємства та внесення пропозицій щодо його вдосконалення;
- надання рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Мам-Сервіс».

Об'єктом дослідження є формування ймовірних конкурентних стратегій підприємства ПП «Мам-Сервіс».

Предмет дослідження – конкурентний потенціал ПП «Мам-Сервіс».

При написанні випускної кваліфікаційної роботи застосовувались як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи: аналізу, узагальнення – для розкриття сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»; аналізу, систематизації та деталізації – при визначення основних показників діяльності ПП «Мам-Сервіс»; статистичний та порівняльний аналізу – під час проведення оцінки фінансового стану декількох підприємств та їх порівняння; табличний метод – для зображення аналітичної інформації; графічний – для наочного відображення показників в фінансових звітах та іншої статистичної інформації. SWOT-аналіз ПП «Мам-Сервіс»

В процесі проведення дослідження та аналізу були використані літературні матеріали економічного характеру, фінансова документація, статистичні дані, щодо діяльності підприємства. Дане дослідження буде проведено на основі зіставлення теоретичних концепцій з практичними прикладами, що дозволить отримати більш повне уявлення про реалії конкурентного середовища.

Дослідження діяльності ПП «Мам-Сервіс» охоплює період з 2018 по 2022рр.

Практичне значення отриманих результатів відображається у виборі конкурентної стратегії ПП «Мам-Сервіс» та розробки плану реалізації, використовуючи інструментарій представлений в випускній кваліфікаційній роботі.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 33 найменувань та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

21 століття – час повної глобалізації та виведення своїх ідей та проєктів на світовий ринок. З кожним днем ситуація на світових ринках в певних галузях погіршується шляхом збільшення кількості охочих заробити грошей на своїх проєктах. Для того аби досягти успіху потрібно повністю поринути в вивчення конкурентної боротьби, та засобами ефективного менеджменту, задля покращення конкурентоспроможності. Варто постійно досліджувати ринок, та відмічати, які зміни відбуваються, які методи використовують конкуренти. Саме ці дані дають змогу покращити конкурентоспроможність підприємства.

Наукова література, на жаль, не надає чіткого та єдиного визначення терміну «конкуренція», тому доцільним можна вважати аналіз найпоширеніших визначень, сформульованих науковцями різних часів. Слово «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що визначається як змагання або зіткнення [33].

За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можуть бути поділені лише на три типи: поведінкове, структурне, функціональне [29]. Поведінкове – це розуміння конкуренції як змагання за гроші споживачів шляхом задоволення їхніх потреб. Структурне – аналізується, щоб визначити ступінь свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. У функціональному плані це суперництво старого й нового.

А. Сміт пов'язував конкуренцію із суперництвом, що відбувається між продавцями - покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [21, 31]. З трактування прослідковується, що змагання виступає одним із головних шляхів підвищення продуктивності праці та ефективного виробництва. «Конкуренція – це прагнення як найкраще задовольнити критеріям доступу до рідких благ», – вважав Пол Гейне [10, с. 73]. Паралельно із поведінковим, поширення отримало й інше трактування – структурне. Його джерелами стали роботи Антуана Курно, Джоан Робінсон, які заклали так званий фундамент сучасного визначення понять «конкуренція», «монополістична конкуренція», «олігополія» та «монополія». Відповідно до структурного трактування конкуренції, акцент робиться на аналізі саме структури ринку та на тих умовах, що є домінуючими на ньому.

Кемпбелл Макконнелл та Стенлі Брю визначили конкуренцію як присутність на ринку незалежних продавців та споживачів, в яких є можливість вільно входити на ринок, та мають змогу так само вільно вийти з нього [28, с. 31].

Майкл Портер стверджує, що конкуренція є динамічним процесом, який розвивається. «Це ландшафт, що безперервно змінюється. На цьому ландшафті час від часу з'являються нові товари, нові напрями маркетингу та ринкові сегменти». [17, с. 586].

Функціональний же підхід представляється як роль, яку процес конкуренції відіграє в економіці в цілому. Варто звернути увагу на те, що саме це «змагання» підприємств і підштовхує їх на пошук та реалізацію часом шалених ідей та рішень; спонукає миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі; саме конкуренція є тією рушійною силою, що сприяє розвитку науки, економіки та технологій.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор
«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»	Адамик В.А.
«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»	Панасенко Д.А.
«Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»	Мочерний С.В.
«В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»	Пуцентейло П.Р.
«Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»	Рудницька М.О.
«Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб»	Филюк Г.М.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 13, 20, 26, 33].

Конкурентоспроможність підприємства – є блоком певних характеристик, які відображають ступінь переваг над конкурентними підприємствами за сукупністю показників діяльності за певний проміжок часу. Її можна оцінювати методом порівняння конкурентних факторів декількох підприємств.

Обов'язковими для порівняння є такі параметри:

- впроваджені технології;
- потенційні можливості для вдосконалення обладнання;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень маркетингової складової.

Найважливішими параметрами конкурентоспроможності підприємства є:

- Конкурентоспроможність, виготовленої продукції: її якість, зовнішній вигляд (презентація – у випадку, якщо це послуга), та маркетингова складова (поширення інформації щодо продукту в маси)
- Здатність до адаптації підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Чим швидше керівництво налагодить процес адаптації під сучасні реалії, тим швидше підприємство отримає свій прибуток: згідно з формулою - «попит породжує пропозицію».

В економічній літературі пропонують виокремлювати чотири основні етапи конкурентоспроможності підприємства:

Перший етап – менеджери піклуються лише про випуск продукції, незважаючи на бажання та інтереси споживача;

Другий етап – менеджери намагаються досягти, стандартизованого конкурентами, рівня якості певної продукції;

Третій етап – менеджери не орієнтуються на стандарти, встановлені, конкурентами, а націлені на те, щоб їх компанія задавала тенденцію, шляхом новаторського підходу;

Четвертий етап – досягається в той момент, коли підприємство завоювало прихильність споживачів та вдостойлося рівня «законодавця моди» на ринку, а управлінський склад створив ефективну модель управління підприємством.

Згідно з цією інформацією ми можемо зробити висновок що конкурентоспроможність підприємства певним чином визначає конкурентостійкість підприємства.

1.2. Аналіз методичних підходів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств

Оцінка рівня конкурентоспроможності – це по суті визначення рівня задоволення потреби споживачів, які придбали товар або послугу на фоні підприємств-конкурентів. Для правильної та ефективної оцінки конкурентоспроможності були розроблені певні методи, що базуються на основних даних щодо підприємства:

- Специфіка продукції;
- Обсяги наданої інформації;
- Цільова аудиторія, тощо.

Виходячи з отриманої інформації за класифікацією підбирають один з методів оцінки:

- 1) Метод, в основі якого лежить теорія ефективної конкуренції;
- 2) Метод анкетування;
- 3) Матричний метод «Привабливість – конкурентоспроможність»;
- 4) Матричний метод Майкла Портера;
- 5) SWOT-аналіз.

Враховуючи те, що на сьогодні відсутня окрема затверджена методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства, ці методи можна вважати основними.

Детальніше розглянемо кожен з методів.

Почнемо з методу під номером 1 (Теорія ефективної конкуренції) – в основі якого лежить: цей метод дає змогу оцінити конкурентоспроможність тих чи інших підприємств, а також кожного з них окремо за певний період (найчастіше за все протягом декількох років).

В основу закладений розрахунок чотирьох основних показників:

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi O + 0,23EZ + 0,33KT, \quad (1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ΦО – значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності збуту та просування товару або послуг організації;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Варто зазначити, що кожен критерій розраховується як середньоарифметична усіх його складових [12].

Метод анкетування, він є дуже поширеним варіантом оцінки конкурентоспроможності підприємства. Являє собою перелік завчасно підготовлених запитань, відповіді на які допомагають отримати інформацію та зробити певні висновки, щодо ефективності управління підприємством, що напряду впливає на його конкурентоспроможність. Для реалізації даного методу створюють анкети, з питанням щодо усіх сфер діяльності організації у вигляді таблиць, обираючи найчастіше за все 10-бальну шкалу оцінювання. Після проведення опитування вираховують сумарний показник, який в кінцевому підсумку відображає ступінь конкурентоспроможності підприємства.

Матричний метод «Привабливість – конкуренція» (рис. 1.1), що базується за двома критеріями: довгострокова привабливість обраної галузі та конкурентоспроможність одиниці бізнесу. Обравши саме ці параметри, консультаційна група Маккінсі в кооперації з Дженерал Електрик звернули увагу на широкий спектр індикаторів (показників), що дають змогу кожній організації, в не залежності від її обсягів, розрахувати свою конкурентоспроможність.

Таким чином, привабливість галузі охоплює:

- Розмір ринку;
- Прибутковість;
- Рівень встановлених цін;
- Темпи зростання галузі;
- Технологічний рівень та інші.
- Конкурентоспроможність:
- Прихильність покупців;
- Гнучкість;
- Технологічний потенціал;
- Організаційну структуру та інші.

Привабливість галузі	Висока	В) Селективне зростання		С) Агресивне зростання
	Середня			
	Низька	А) Деінвестування		Д) Низька активність
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоспроможність				

Рис. 1. 1. Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність»

Джерело: складено автором на основі [32].

Як ми бачимо, за основу матриці взято 9 зон, які пропонують системний підхід для децентралізованих корпорацій, що допоможе визначити як саме інвестувати гроші та отримати при цьому прогнозовані результати [9].

Зона А (низька привабливість галузі та слабка конкурентоспроможність) – найневигідніша зона.

Зона В (висока привабливість та слабка конкурентоспроможність) – два варіанти розвитку подій: 1) залучення додаткових інвестицій; 2) вихід з ринку.

Зона С (висока привабливість та висока конкурентоспроможність) – найвигідніша зона для функціонування підприємства.

Зона D (низька привабливість галузі, але висока конкурентоспроможність) – стратегією стане оборона своєї позиції. Можлива навіть монополізація.

Сортування підрозділів за цими категоріями звичайно є важливою відправною точкою для аналізу, але для зважування всіх «але», всіх умов, при яких стратегія реалізує себе, потрібне судження. Прикладом є ситуація, коли велике, та сильне економічно та технологічно, підприємство знаходиться в слабкій та не зовсім привабливій галузі, ніж слабкіше підприємство в дуже привабливій, адаптованій під сучасність, галузі [32].

Наступним для огляду є матричний метод Майкла Портера (рис. 1.2) – в основу якого покладено концепцію конкурентних стратегій, в центрі якої лежать не лише задоволені потреби споживачів, а й конкуренція на ринку. Виглядає матриця наступним чином:

		<i>Типи конкурентних переваг</i>		
<i>Цільовий ринок</i>	Широке коло покупців на ринку	Низькі витрати		Диференціація
			Стратегія оптимальних витрат	
	Окремий сегмент покупців (ринкова ніша)	Сфокусована стратегія низьких витрат		Сфокусована стратегія диференціації

Рисунок 1. 2. Матриця Майкла Портера

Джерело: складено автором на основі [12].

Також відомі стратегії Майкла Портера щодо створення конкурентних переваг на обраному ринку (ніші):

- Стратегія лідерства за витратами: полягає в досягненні нижчої кількості витрат для залучення цільової аудиторії за рахунок спрощення та оптимізації виробництва (більш дешевших матеріалів, новітніх методів виробництва, тощо).

- Стратегія диференціації продукції: базується на створенні ринкової позиції, яка була б відмінною від позиції конкурентів на ринку. В даному випадку відмінностями виступають: презентація товару/послуги; маркетингова складова; імідж; обслуговування (сервіс), тощо.

- Стратегія фокусування: діяльність підприємства концентрується на один обраний сегмент споживачів та не орієнтується на охоплення всього ринку.

П'ятим методом оцінки виступає SWOT-аналіз. Він полягає в тому щоб розділити всі внутрішні та зовнішні чинники на чотири окремі категорії:

- Сильні сторони проєкту/підприємства (Strengths);
- Слабкі сторони проєкту/підприємства (Weaknesses);
- Можливості, що відкриваються при реалізації проєкту (Opportunities);
- Та загрози, які реалізація проєкту здатна причинити (Threats).

Його використовують під час розробки стратегічних планів. Цей аналіз дає менеджменту можливість оцінити зовнішнє середовище підприємства. Головною ідеєю цього аналізу є спрямування сил на конвертацію слабких сторін в сильні, що стануть перевагою на конкурентному ринку. SWOT-аналіз проводять за спеціальною методикою, за допомогою SWOT-матриці, яка містить у собі всі вище перераховані чинники.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Сила можливостей	Сила загроз
	Слабкі сторони	Слабкість можливостей	Слабкість загроз

Рисунок 1. 3. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: складено автором на основі [12].

- Таким чином, у поле «сильні сторони» вписують конкурентні переваги підприємства;
- У поле «слабкі сторони» вказують об'єктивно слабкі місця та недоліки;
- У поле «можливості» вписують те, чого фірма за наявності певних ресурсів може досягти, доклавши певних зусиль для оптимізації її роботи;
- У поле «загрози» вказуються всі аспекти, яких фірма повинна остерігатись та уникати, аби не потрапити в не вигідне фінансове чи іміджеве становище.
- У полі «сила загроз» пояснюється, яким чином та якими зусиллями долаються ті чи інші загрози з боку зовнішнього середовища;
- У полі «сила можливостей» визначається, які особливості зовнішнього середовища можна використати для отримання виробничої або фінансової вигоди;
- У полі «слабкість загроз» з'ясовується які слабкі сторони мають наведені загрози. Це сприятиме легшому їх подоланню.
- У полі «слабкість можливостей» визначаємось із тим, які сприятливі умови допоможуть посилити слабкості підприємства та перетворити їх на особисті переваги.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність складається з багатьох елементів та залежить на пряму від ринку збуту, цільової аудиторії та інших факторів, на які необхідно орієнтуватись, попередньо провівши ряд досліджень. В даному розділі ми розглянемо теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх особливості.

Поняття «конкурентне середовище підприємства», яке є базовим для розуміння логіки та системності управління конкурентоспроможністю.

Конкурентне середовище підприємства – перелік зовнішніх чинників кожного окремого підприємства, які тим чи іншим чином впливають на його функціонування. Конкурентне середовище утворюється завдяки взаємодією між собою усіх суб'єктів ринку. Ключовою в питанні конкурентного середовища є модель Майкла Портера про «П'ять сил конкуренції» (рис. 1.4), так як саме її елементи постають основними чинниками КС для абсолютно кожного підприємства. Відповідно до цієї моделі стан конкуренції на ринку визначається впливом таких сил:

- Суперництво між продавцями-конкурентами в ніші ринку;
- Конкуренція між товарами-замінниками одне одного (субститутами);
- Загроза входження в нішу нових підприємців, що підвищить рівень конкуренції;
- Наявність економічних можливостей постачальників;
- Платоспроможність цільової аудиторії [16].



Рис. 1. 4. Модель "П'яти сил конкуренції", М. Портер

Джерело: складено автором на основі [16].

Дотримуючись правил цієї моделі прослідкуємо, що вплив кожного з факторів конкуренції змінюється в залежності від ніші та визначає рівень цін, рівень витрат, інвестицій у виробництво, прибутковість, тощо. П'ять факторів конкуренції, що наведені раніше відображають той факт, що конкуренція серед підприємців в окремих нішах не зводиться лише до «боротьби» між підприємствами. Постачальник, покупець, товари-аналоги – всі вони є конкурентами організацій на ринку тому що, кожен бажає отримати певну вигоду, а це в свою чергу в залежності від обставин може призвести й до скорочення рівню прибутків підприємств.

Не варто забувати й про не менш важливий чинник в сфері конкуренції підприємств на ринку – державне регулювання конкуренції, яка базується на таких елементах [6, 7, 8, 9]:

1) Антимонопольна політика:

- Визначаються способи та методи контролю монополій;
- Прописуються умови визначення монопольного положення на ринку;
- Прослідковується системність державного контролю за злиттям і поглинанням менших підприємств з метою запобігання появи монопольних структур;
- Встановлюються межі державного впливу на зовнішню торгівлю;
- Дотримуються умови прямого контролю над цінами і заробітною платою;
- Відбувається квотування і ліцензування різних видів діяльності;
- Визначаються способи стимулювання малого бізнесу такі як: пільги, пільгові кредити, дотації, тощо;
- Спрощуються умови організації бізнесу.

Суб'єктом формування антимонопольної політики в Україні є Антимонопольний комітет України.

2) Фінансова політика щодо стимулювання конкуренції. Проводиться міністерством фінансів України та Національним банком України (НБУ). Ці органи регулюють:

- Обсяги та умови видачі кредитів;
- Систему оподаткування;
- Норми рентабельності підприємства, тощо.

3) Регулювання експорту та імпорту та експорту на основі ліцензування, квотування, змін у митній політиці, які здійснює Державна митна служба України.

4) Участь держави у виробництві та реалізації продукції за рахунок:

- Встановлення певної частки державної власності на галузевих підприємствах;
- Державних капіталовкладень;
- Державних замовлень;
- Та державних кредитів.

5) Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки, екологічності виробництва, тощо.

6) Державне регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину і матеріали, енергію, воду, землю.

7) Патентно ліцензійна політика, яка законодавчо закріплює права на відкриття, ноу-хай та іншу інтелектуальну власність.

8) Соціальний захист споживачів шляхом закріплення прав споживачів, створення об'єднань споживачів, використання системи дотацій.

Як свідчать літературні джерела, за своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності організації на внутрішньому й європейському ринку, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування свого ресурсного потенціалу.

Тобто основною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє.

Загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рис. 1.5):

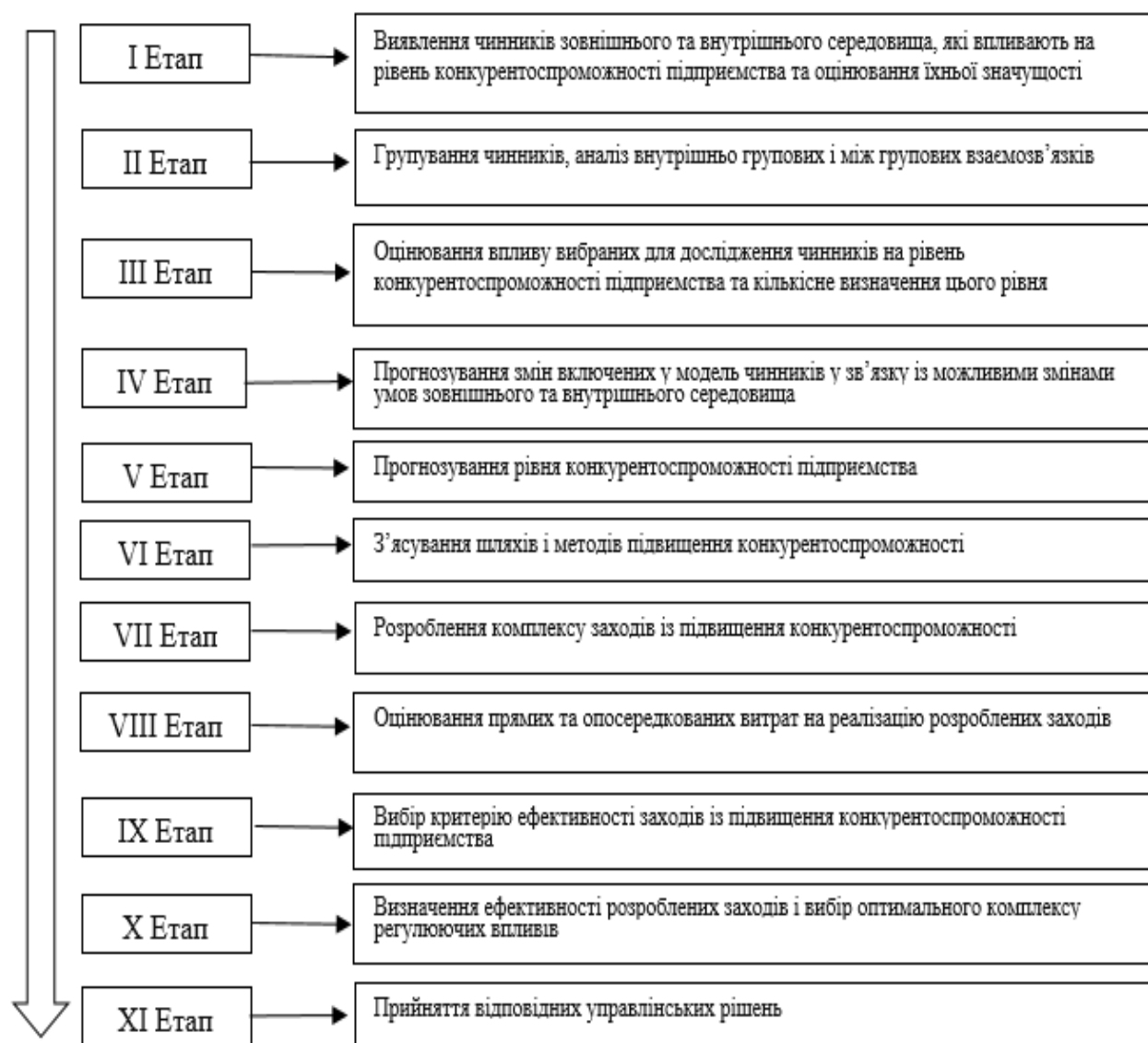


Рис. 1. 5. Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю

Джерело: Складено автором на основі [27].

З інформації наведеної в першому розділі прослідковується те що, сучасна ринкова економіка досить глобалізована та відкрита для малих підприємців та підприємств, які прагнуть досягти успіху, рухаючись на ентузіазмі, який наповнює їх ідеї. Для того аби в наш час досягти хоча б мінімального успіху, окрім удачі потрібно звернути увагу на конкуренцію та конкурентні середовища кожної окремої ніші.

Все це досягається шляхом процесу вивчення поняття конкуренція та як налаштувати все навколо тебе так, як потрібно саме тобі, використовуючи усі інструменти забезпечення конкурентоспроможності, серед яких найважливішим є – аналіз ринку та змін, які на ньому відбуваються. Тому що саме цей фактор обізнаності буде вирішальним в процесі побудови конкурентоспроможності як явища навколо підприємства.

Як ми розібрались, конкурентоспроможність підприємства – це блок певних характеристик, які відображають ступінь переваг над конкурентними підприємствами за сукупністю показників діяльності за певний проміжок часу. Її можна оцінювати методом порівняння конкурентних факторів декількох підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «Мам-Сервіс»

2.1. Загальна характеристика ПП «Мам-сервіс»

Приватне підприємство «Мам-Сервіс» - це комерційне підприємство, яке засновано на основі приватної власності та входить до сфери виробничих послуг. Знаходиться підприємство в місті Кропивницький.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом України та іншими нормативно-правовими актами, а також Статутом.

Підприємство має відокремлене майно, що є власністю Засновника, яким вона від свого імені користується, володіє та розпоряджається на праві повного господарського ведення. Підприємство від свого імені укладає угоди з юридичними та фізичними особами, набуває майнові права, несе обов'язки, виступає від свого імені як суб'єкт процесуальних правовідносин у всіх судових органах. Також несе самостійну відповідальність по своїх зобов'язаннях у обсязі майна, що належить йому на праві повного господарського ведення, на яке, згідно законодавства України, може бути звернено стягнення. Підприємство не відповідає по зобов'язаннях Підприємства (Додаток «А»).

Метою створення Приватного підприємства «Мам-Сервіс» є:

- Отримання прибутку від власної виробничої діяльності;
- Реставрація та будівництво будинків та споруд;
- Ремонт та будівництво транспортних шляхів;
- Виробництво будівельних матеріалів.



Рис. 2. 1. Мета створення ПП "Мам-Сервіс"

Джерело: створено автором на основі Додатку «А»

Предметом діяльності підприємства є:

- Оптова торгівля будівельними матеріалами;
- Виконання будівельних, будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних та реставраційних робіт будинків та споруд на основі договорів підряду;
- Будівництво доріг та автострад;
- Будівництво будівель;
- Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- Виробництво виробів з бетону для будівництва;
- Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини;
- Виробництво, розробка, впровадження будівельних матеріалів, виробів та конструкцій всіх видів продукції виробничого призначення, товарів народного вжитку, та їх реалізація шляхом оптової та роздрібною торгівлі;
- Розробка, впровадження, виробництво і переробка всіх видів сільськогосподарської продукції і їх реалізація шляхом оптової та роздрібною торгівлі.
- Заготівля, закупівля (у тому числі готівкою) у фізичних та юридичних осіб усіх видів сільськогосподарської продукції, лікарських рослин, вторинних ресурсів з наступною їх реалізацією шляхом оптової та роздрібною торгівлі;
- Виробництво, переробка, заготівля, закупівля (у тому числі готівкою) у фізичних та юридичних осіб кормів концентратів для тваринництва, птахівництва, рибництва, та їх реалізацію шляхом оптової та роздрібною торгівлі.
- Фінансування та участь в реалізації науково-технічних програм. Розробок проектів по виготовленню та впровадженню конкурентоспроможних, екологічно чистих технологій, виробництва різних видів нової продукції,

будівельних матеріалів, товарів народного споживання, продуктів харчування, та сфери послуг на договірній основі.

- Закупівля та реалізація вітчизняних та імпортованих (за рахунок власних та позичених коштів), або постачання на бартерній підставі високопродуктивних, переважно малогабаритних комплексних заводів та окремих технологічних ліній, устаткування для машинобудівного та агропромислового комплексу, харчової, будівельної та інших галузей народного господарства, а також народного споживання та продуктів харчування;

- Заготівля і переробка: макулатури, брухту, чорного та кольорового металів, а також інших промислових та сільськогосподарських відходів не заборонених законодавством України.

- Пусконаладжувальні роботи;
- Транспортні послуги;
- Ремонт та обслуговування автомобільної техніки;
- Надання послуг населенню щодо ремонту меблів та устаткування;
- Здійснення роздрібно-комісійної (у тому числі консигнаційної) торгівлі;
- Здійснення товарообмінних (бартерних) операцій, та іншої діяльності, побудованої на різних формах зустрічної торгівлі;
- Оптова та роздрібна торгівля (нафтопродуктами);
- Торгово-посередницька діяльність;
- Реконструкція, технічне переозброєння та модернізація діючих підприємств, цехів, технологічних ліній та окремого устаткування;

Структура управління ПП «Мам-Сервіс»

Підприємство у своїй діяльності керується Законодавством, Статутом та Локальними актами, які розроблено у відповідності до Законодавства. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний та зведений баланс, поточний, вкладний та інші рахунки в українських та іноземних банках, торговельну марку (знак для товарів і послуг), печатки, штампи та фірмовий бланк зі своїм найменуванням.

Підприємство набуває всіх прав юридичної особи відповідно до Законодавства з моменту його державної реєстрації у встановленому Законодавством порядку.

Підприємство за організаційно-правовою формою є приватним підприємством. Основними перевагами приватного підприємства є:

1) Простота та відносно невеликі витрати на створення підприємства, оскільки, в більшості випадків, не потрібно складати та реєструвати статут підприємства та отримувати дозволи різних державних установ (за виключенням окремих видів діяльності, які підлягають ліцензуванню).

2) Управління підприємством здійснюється на розсуд його власника. Звітність приватного підприємства не підлягає обов'язковому оприлюдненню, як для корпорацій, що забезпечує конфіденційність інформації. Підприємство має цивільні права та несе обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, що не заборонені Законодавством.

3) Прибуток одноосібного підприємства оподатковується податком як дохід власника цього підприємства (пряме оподаткування) при складанні декларації, за ставками податку, які в багатьох країнах нижчі, ніж для корпорацій.

Органами управління Підприємства є:

- Засновник;
- Дирекція;

Вищим органом управління Підприємства є Засновник. До виключної компетенції Засновника відноситься:

- Внесення змін і доповнень до статуту Підприємства;
- Збільшення або зменшення розмірів статутного та інших фондів;
- Затвердження балансів, звітів, плану капіталовкладень та фінансового плану, плану товарообігу, виробничого плану, кошторису витрат виробництва та плану прибутків, а також рішень про використання чистого прибутку, утворення фондів та встановлення розміру відрахувань частини прибутку Засновника, розміри, системи і порядок оплати найманих працівників;
- Ліквідація Підприємства і призначення ліквідаційної комісії;
- Визначення обсягу інформації, яка не підлягає розголошенню.

Дирекція складається з Директора, його Заступників, керівників структурних підрозділів. Дирекцію очолює директор, який призначається засновником. Засновник може взяти на себе обов'язки директора. Директор призначає своїх заступників та керівників структурних підрозділів. Штатний розклад Дирекції складає і затверджує Засновник. Засновник, Директор та його заступники без доручення виступають від імені Підприємства в усіх без винятку організаціях, установах, підприємствах, органах законодавчої, виконавчої та судової влади.

До компетенції Дирекції відносять всі питання повсякденної діяльності Підприємства. Коло обов'язків Директора, його заступників і керівників структурних підрозділів визначаються Засновником.

Приватне підприємство «Мам-Сервіс» займає такий сектор економіки, як сфера послуг. Сфера послуг - зведена узагальнююча категорія, що включає відтворювання різноманітних видів послуг, що надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами [18].

В даний час сфера послуг є однією з найперспективніших галузей економіки, що швидко розвивається. Вона охоплює широке поле діяльності: від торгівлі і транспорту до фінансування, страхування і посередництва самого різного роду. Готелі і ресторани, пральні і перукарські, учбові і спортивні заклади, туристичні фірми, радіостанції і телестанції, консультаційні фірми, медичні установи, музеї, театри і кінотеатри відносяться до сфери послуг. Практично всі організації надають послуги в тому або іншому ступені [25].

Ринок послуг порівняно з іншими ринками товарів має певні особливості та характеризується: високою швидкістю обороту капіталу внаслідок більш короткого виробничого циклу; територіальною сегментацією і локальністю; високою диференційованістю продукту в одній і тій же галузі; індивідуальністю і нестандартністю наданих послуг і технологій у багатьох галузях сфери послуг; високою невизначеністю результату під час надання послуг, наявністю асиметрії маркетингової інформації; високою чуттєвістю до ринкової кон'юнктури [22].

Роль сфери послуг проявляється в тому, що вона:

- є важливим сектором національного і світового господарства;
- відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу;
- впливає на функціонування і розвиток матеріального виробництва;
- сприяє збільшенню вільного часу;
- створює можливості для повнішого задоволення і розвитку потреб людей і суспільства;
- є найважливішим елементом формування сучасної якості життя;
- забезпечує якість економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни [24].

Підприємство надає послуги у сфері будівництва, а саме в галузі дорожніх робіт. Ця галузь розглядається як стратегічно важлива у загальній структурі будівництва. Дорожнє господарство України є одним з елементів транспортної інфраструктури, що забезпечує конституційні гарантії громадян на свободу пересування й забезпечує вільне переміщення товарів та послуг.

Однак вже досить тривалий час дорожнє господарство перебуває у кризовому стані: низький технічний рівень мережі автомобільних доріг, спад обсягів дорожніх робіт, застаріла матеріально-технічна база, незадовільне фінансування, слабка інвестиційна привабливість. Недостатній розвиток дорожнього господарства стає перепорою ефективному функціонуванню та росту багатьох галузей економіки, що в свою чергу позначається на економічних темпах розвитку країни. Таким чином, стійкий розвиток і ефективне функціонування дорожнього господарства є необхідною умовою стабілізації, підйому й структурної перебудови економіки, забезпечення цілісності та національної безпеки, поліпшення умов і рівня життя населення.

В умовах гострої нестачі фінансових ресурсів для забезпечення потреб автодорожньої галузі України особливо актуальним є пошук нових джерел фінансування. Одним з таких джерел є концесія. За рахунок вкладення коштів в розвиток автодорожньої галузі можливе покращення загальнодержавного інвестиційного потенціалу та підвищення рівня економіки країни загалом. Протягом останніх років спостерігається тенденція до погіршення стану автомобільних доріг, зниження рівня безпеки на автошляхах, недостатній рівень їх ремонту, невідповідність доріг науково обґрунтованим нормативним обсягам та потребам, відсутність будівництва та реконструкції автодоріг та їх невідповідність інтенсивності руху автотранспорту [23].

Таблиця 2.1

Концесійні автодороги деяких країн світу, %

Країна	Концесійні (платні) дороги, %	Країна	Концесійні (платні) дороги, %
Корея	100	Португалія	75
Австрія	96	Греція	53
Хорватія	91	Норвегія	46
Швейцарія	89	Іспанія	40
Італія	85	Бельгія	16
Угорщина	83	Великобританія	5
Франція	78	Україна	0

Джерело: складено автором на основі [5].

До головних причин будівництва автомобільних доріг на умовах концесії в більшості зарубіжних країн (рис. 2.1) можна віднести: високий рівень наявності автотранспорту країни, що потребує якісних та комфортних умов для руху на автошляхах, Будівництво доріг на умовах концесії сприяє залученню інвестицій в дорожню галузь країни, що дозволяє задовольнити суспільні потреби та підвищити економічний рівень країни загалом. Тому, враховуючи позитивний досвід зарубіжних країн, в Україні необхідно створювати дієвий механізм концесії будівництва доріг, що сприятиме вирішенню проблем фінансового забезпечення будівництва та покращення якості автодоріг.

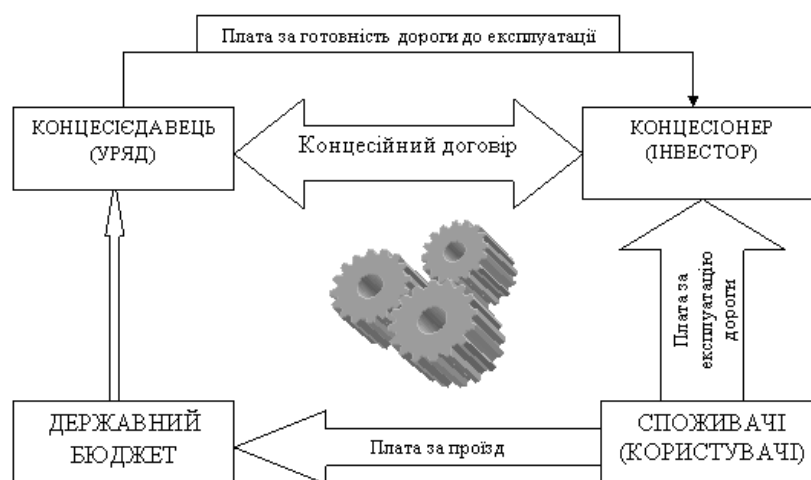


Рис. 2. 2. Концесійний механізм будівництва доріг

Джерело: складено автором на основі [24].

Головними причинами того, що в Україні не реалізовано жодного проекту з будівництва автомобільних доріг на умовах концесії є:

- дефіцит Державного бюджету України;
- відсутність належної державної підтримки;
- недосконалий концесійний механізм;
- відсутність європейського рівня шляхобудівних підприємств, які б будували якісні дороги та здійснювали належне їх утримання;
- низький рівень співпраці розробників проекту із будівельними організаціями, банками, виробниками матеріалів, необхідних для якісного будівництва;
- недостатньо кваліфікована підготовка проектів з будівництва автодоріг на умовах концесії;
- неналежне виконання органами державної влади своїх функцій в напрямку удосконалення концесійного механізму;
- низький рівень співпраці між концесіонером та державою;
- недостатній рівень державних гарантій для концесіонера;
- невідповідальність учасників концесійного договору тощо.



Рис. 2. 3. Економічна діяльність ПП "Мам-Сервіс"

Джерело: складено автором на основі Додатку «А»

Основними споживачами послуг (рис 2.3) є житлово-комунальні установи, та управління капітального будівництва, але не варто забувати про те, що досить великий прибуток несе роздрібний продаж на замовлення населення.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Мам-Сервіс»

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства - це комплексний процес оцінки його фінансової та економічної продуктивності з метою зрозуміння його поточного стану, виявлення сильних та слабких сторін, а також визначення проблемних аспектів для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку.

Аналіз фінансово-економічної діяльності включає оцінку різних аспектів, таких як фінансовий стан, прибутковість, ліквідність, рентабельність, ефективність використання ресурсів, фінансові ризики та інші показники, що відображають фінансову та економічну діяльність підприємства. Застосування методів аналізу дозволяє отримати об'єктивну інформацію про фінансове здоров'я підприємства, його результативність та потенціал для подальшого розвитку.

Під час аналізу фінансово-економічної діяльності використовуються різні методи, зокрема:

- Горизонтальний аналіз: порівняння фінансових показників за різні періоди для виявлення тенденцій та змін.
- Вертикальний аналіз: аналіз структури фінансових звітів для виявлення розподілу та взаємозв'язків між окремими елементами.
- Порівняльний аналіз: порівняння фінансових показників підприємства з показниками інших схожих підприємств або зі стандартами галузі.
- Фінансові коефіцієнти: обчислення та аналіз різних показників, таких як ліквідність.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства має декілька важливих цілей і призначень:

- Оцінка фінансового стану: Аналіз дозволяє оцінити поточний фінансовий стан підприємства, його здатність забезпечувати платоспроможність та здійснювати фінансові зобов'язання.

- Виявлення сильних та слабких сторін: Через аналіз можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства в фінансовому та економічному плані. Це дозволяє зосередити увагу на досягненні конкурентних переваг та вирішенні проблемних аспектів.

- Прийняття рішень: Аналіз фінансово-економічної діяльності надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо фінансового управління, інвестицій, розширення бізнесу, планування бюджету та інших аспектів діяльності.

- Моніторинг ефективності: Аналіз допомагає відстежувати ефективність використання ресурсів, досягнення поставлених фінансових цілей та контролювати результати діяльності.

- Підготовка звітності: Аналіз фінансово-економічної діяльності є підґрунтям для складання фінансової звітності, яка має бути представлена стейкхолдерам, включаючи інвесторів, кредиторів, урядові органи та інших зацікавлених сторін.

В цілому, аналіз фінансово-економічної діяльності допомагає зрозуміти фінансовий стан та перспективи розвитку підприємства, забезпечує обґрунтовані рішення та планування, що сприяє підвищенню його ефективності та стійкості. Тож для початку проаналізуємо основні фінансові показники ПП «Мам-Сервіс» за звітний період 2018-2022 р.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПП «Мам-Сервіс»

№ п/п	Показник	Рік					Приріст							
							абсолютний, тис. грн.				відносний, %			
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	13316,10	27250,10	1647,60	2775,30	0,00	13934,00	-25602,50	1127,70	-2775,30	104,64	-93,95	68,45	-100,00
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12366,80	25490,90	1385,90	2829,20	60,00	13124,10	-24105,00	1443,30	-2769,20	106,12	-94,56	104,14	-97,88
3.	Валовий прибуток, збиток (-), тис. грн.	51,60	188,60	0,00	7,40	-230,40	137,00	-188,60	7,40	-237,80	265,50	-100,00	0,00	В 32 рази менше (-3213 %)
4.	Чистий прибуток, збиток (-), тис. грн.	42,30	154,70	0,00	6,10	-230,40	112,40	-154,70	6,10	-224,30	265,72	-100,00	0,00	В 37 разів менше (-3677 %)
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	70	50	30	10	0	-20	-20	-20	0,00	-28,57	-40,00	-66,67
6.	Вартість ОФ, тис. грн. (первісна вартість)	88,30	67,80	1389,90	1422,80	1035,90	-20,50	1322,10	32,90	-386,90	-23,22	1950,00	2,37	-27,19
7.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	1678,20	3967,30	5623,50	5881,00	4029,30	2289,10	1656,20	257,50	-1851,70	136,40	41,75	4,58	-31,49

Джерело: розраховано автором на основі додатків «Б», «В», «Г», «Д», та «Е»

У Табл. 2.2 зображені зміни таких показників як:

- Чистий дохід від реалізації продукції – що відображає дохід без урахування собівартості продукції. Можемо прослідкувати тенденцію до зменшення обсягів чистого доходу з приходом кризових ситуацій до шляхобудівної галузі країни (період локдаун, спричиненого COVID-19 у 2020 р., та початок повномасштабної війни в Україні 2022 р.);

- Собівартість реалізованої продукції – відображає вартість витрачених на виробництво продукції ресурсів. (знизився попит, відповідно до цього знизилися обсяги виробництва);

- Валовий прибуток – відображає фінансовий результат підприємства до оподаткування;

- Чистий прибуток – відображає кінцевий фінансовий результат підприємства після оподаткування;

- Вартість ОФ – відображає вартість матеріальних активів, які підприємство використовує під час виконання робіт. Бачимо, що у 2020 р. підприємство придбало на свій баланс обладнання вартістю 1,4 млн. гривень у зв'язку з необхідним виходом на новий рівень конкуренції під час кризової ситуації;

- Вартість оборотних активів – відображає вартість матеріалів, готової до реалізації продукції (але ще не реалізованої), заплановані грошові надходження (аванси, інші грошові надходження, тощо)

Наступним кроком після буде дослідження динаміки базових показників Приватного Підприємства «Мам-Сервіс» (рис. 2.4). Аналіз здійснювався на основі даних з Табл. 2.2.

Чистий дохід є основним для розрахунку фінансової ефективності підприємства. На його основі, розраховуються й інші, не менш важливі показники, такі як:

- Валовий прибуток;
- Чистий прибуток;
- Маржинальний дохід;
- Рентабельність підприємства;

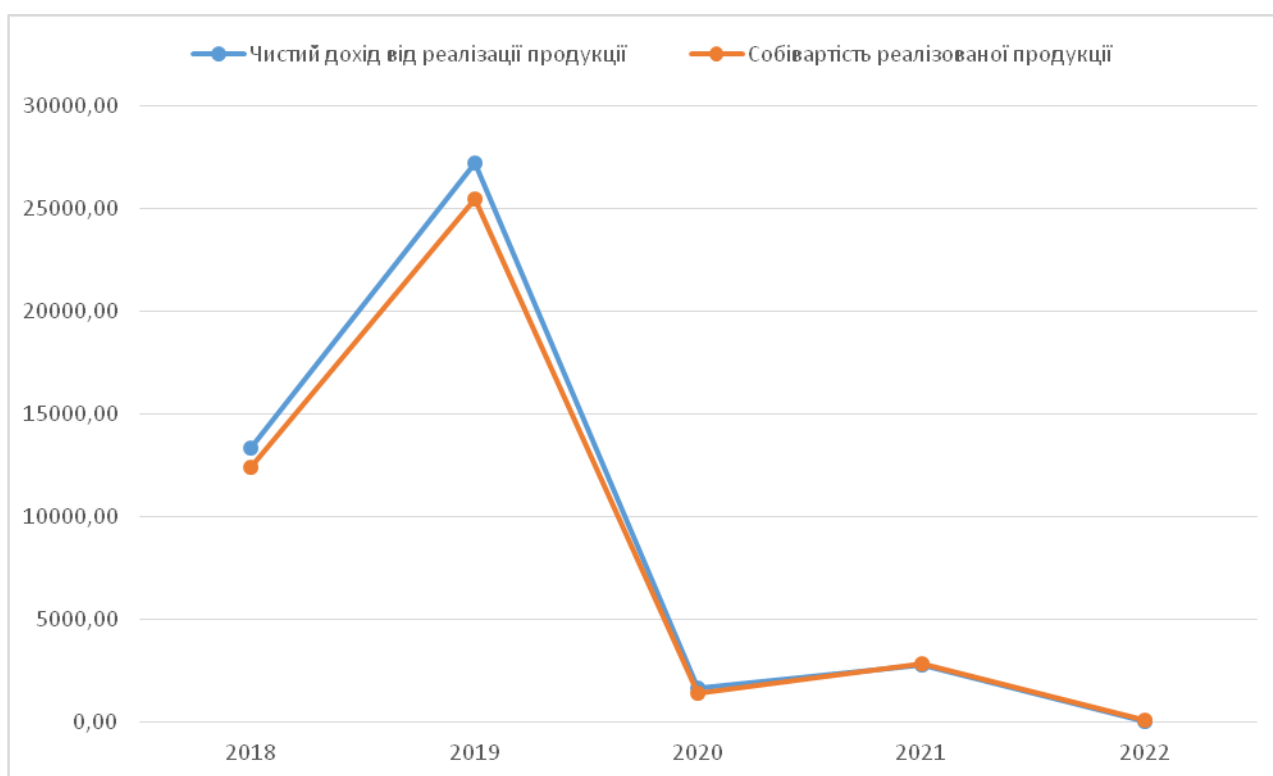


**Рис. 2. 4. Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції
ПП "Мам-Сервіс"**

Джерело: складено автором на основі додатків «Б», «В», «Г», «Д», та «Е»

Як ми бачимо на графіку, динаміка показника «чистий дохід» знаходиться в стані спаду, характерного для кризового стану економіки підприємства. Наглядно продемонстровано на рис. 2.4.

Проаналізувавши період 2018-2022 рр. ми бачимо, що чистий дохід підприємства у 2020 році пішов на спад та становив – 1700%

Собівартість знизилась відповідно до виробленої продукції та виконаної роботи. Даний показник потребує ретельного аналізу його складових:

- Операційні витрати;
- Інші витрати.

Таблиця 2.3

Витрати ІІІ «Мам-Сервіс»

№ з/п	Витрати	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Адміністративні витрати	899,3	1546,4	1065,4	748,7	484,3
2.	Інші витрати	1,3	24,5	142,7	0,3	0

Джерело: складено автором на основі додатків «Б», «В», «Г», «Д», та «Е».

Адміністративні витрати підприємства у 2022 р.:

- знизились на 36% порівняно із 2021 р.;
- знизились на 55% порівняно із 2020 р.;
- знизились на 69% порівняно із 2019 р.;
- знизились на 47% відсотки відповідно до витрат у 2018 р.

Адміністративні витрати – витрати, спрямовані на забезпечення коректного функціонування всієї структури підприємства і його обслуговування.

Складові адміністративних витрат зображені на рис. 2.5.

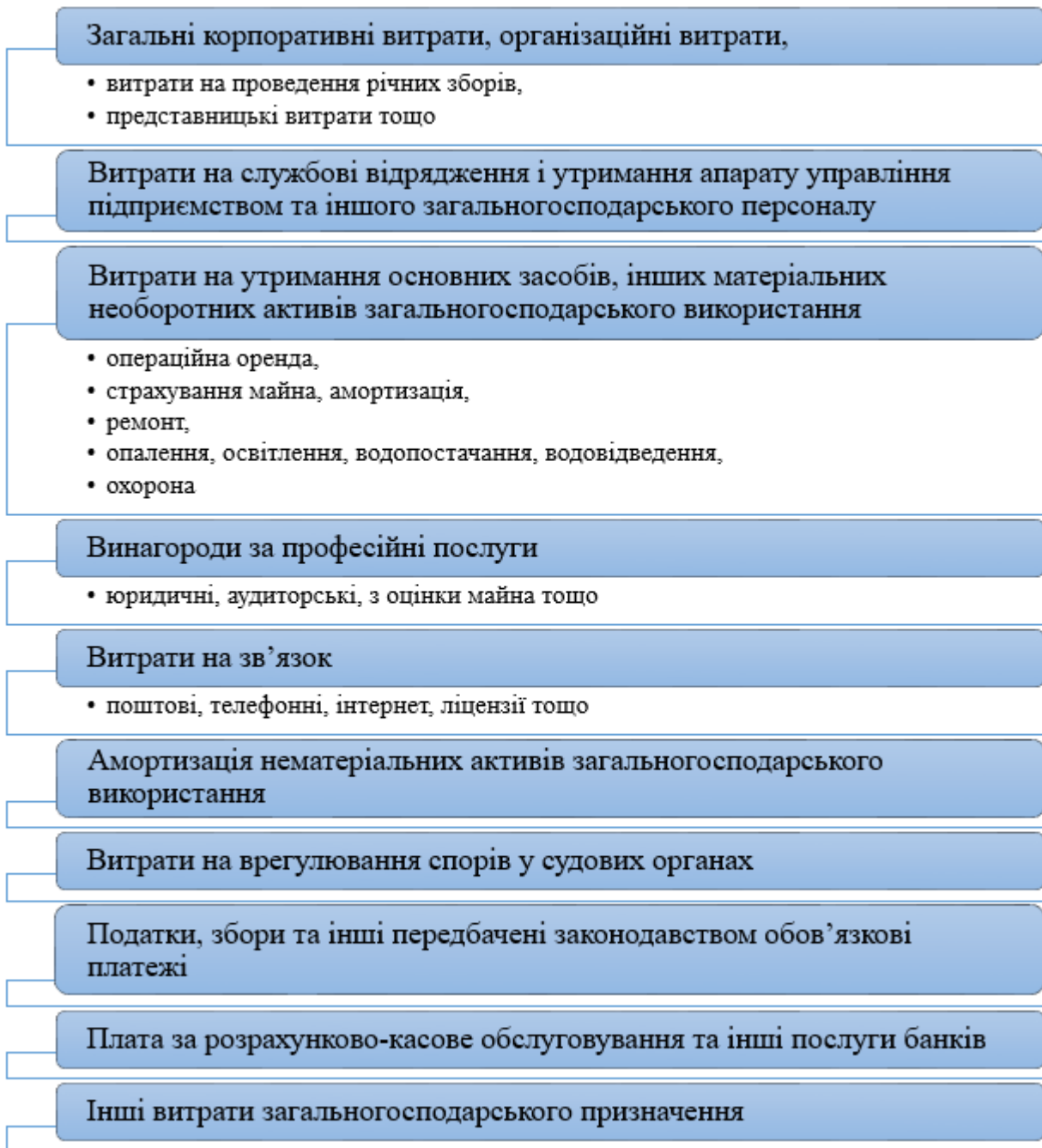


Рис. 2. 5. Складові адміністративних витрат

Джерело: складено автором на основі [30].

За даними Табл. 2.3. показник адміністративних витрат на ПП «Мам-Сервіс» протягом 5 років мав досить нестабільну картину та змінювалась відповідно до обсягу наданої роботи (виграних тендерів, покупців будівельних матеріалів, тощо). З початку 2020р. прослідковується початок кризового стану підприємства, згодом ситуація ставала дедалі гіршою. Таким чином за п'ять звітних років величина адміністративних витрат знизилась на 53% - у зв'язку з цим можемо зробити висновок, щодо рівня прибутків підприємства.

У структурі адміністративних витрат ПП «Мам-Сервіс» велику частину займають витрати на утримання апарату управління та іншого персоналу:

- Інженер-кошторисник;
- Бухгалтер;
- Інженер-будівельник;
- Виконроб;
- Тощо.

Згідно СБО 16 «Витрати» до таких витрат відносять:

- Витрати на пакувальні матеріали;
- Витрати на ремонт тари;
- Оплата праці;
- Витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона)
- Витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки
- Витрати на ремонт та обслуговування техніки [14].

Важливим показником, що відображає фінансовий результат роботи підприємства є прибуток. Його розрізняють валовий та чистий.

Валовий прибуток розраховується як різниця чистого доходу та собівартості реалізованої продукції. А чистий прибуток – це частина балансового прибутку, що залишається у користуванні власників підприємства після сплати податків та зборів. Динаміка вказаних показників міститься на Рис.2.6.

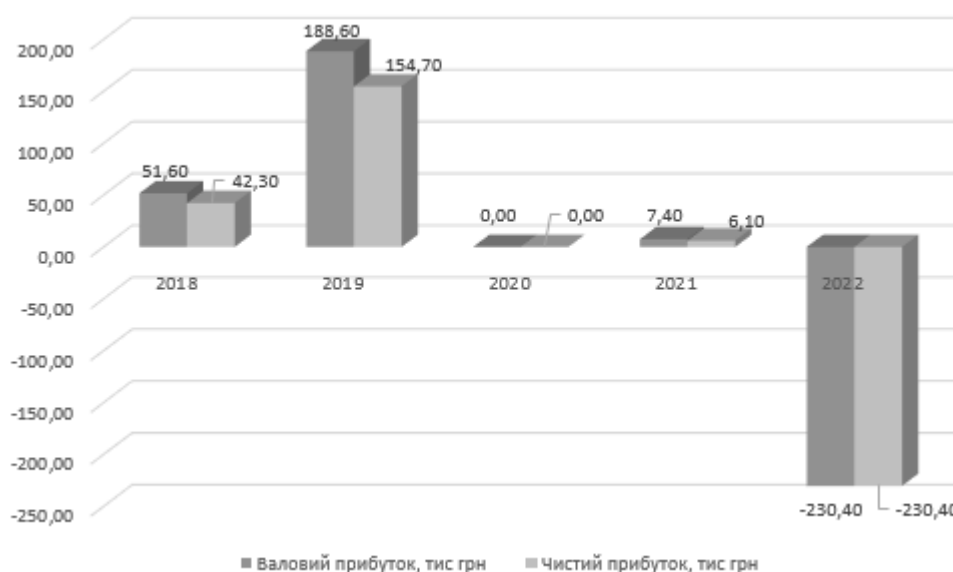


Рис. 2. 6. Показники прибутковості ПП "Мам-Сервіс"

Джерело: складено автором на основі додатків «Б», «В», «Г», «Д», та «Е»

Дивлячись на Рис 2.6, можна зробити наступні висновки

- період 2018-2019 став періодом прибутковості, яка збільшувалась протягом двох років. В 3,65 рази збільшився прибуток підприємства в 2019 році порівняно з 2018.

- обсяг виконаних робіт у 2020 році не дозволив підприємству вийти за межі окупності, тобто без отримання надприбутку. Причиною стала пандемія COVID-19 та зменшення кількості проведених тендерів.

- 6 тисяч гривень чистого прибутку - невеликий приріст в 2021 році, ледве помітний, порівнюючи з прибутковими 2018 та 2019. Все ще тривають карантинні обмеження, що не дозволяють у повній мірі використовувати потенціал підприємства.

- 2022 рік – призупинення діяльності підприємства [Додаток «Є»], відповідно до цього отримуємо лише збитки.

Також нами було здійснено аналіз не лише нашого підприємства, а і наших потенційних конкурентів, що дасть змогу керівництву ПП «Мам-Сервіс» проаналізувати стан ринку та за допомогою усіх можливих методів адаптуватись до ситуації в якій опинилась економіка країни.

Аналіз підприємств-конкурентів, зокрема, ТОВ «ПФ» та МПП «Тарон» наведено у Таблиці 2.4 та Таблиці 2.5 [Додаток «Ж», «З», «И» «І»]. У якості обраних для аналізу показників були використані:

- Чистий дохід від реалізації продукції;
- Собівартість реалізованої продукції;
- Валовий прибуток/збиток;
- Чистий прибуток/збиток;
- Середньооблікова чисельність працівників;
- Вартість основних фондів;
- Вартість оборотних активів.

Як показано на Таблиці 2.4 та Таблиці 2.5. показники чистого доходу зменшилися й на інших підприємствах за період 2021/2022 через воєнний стан в Україні. За рахунок цього ринок праці в Україні зазнав величезного спаду, який на період середини 2023 року нівелюється бажанням підприємців України до відбудови економіки країни.

Таблиця 2.4

Показники діяльності конкурента МПП «ТАРОН»

№ п/п	Показник	Рік		Приріст	
				абсолютний, тис. грн.	відносний, %
		2021	2022	2022/2021	2022/2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	41817,20	621,60	-41195,60	-98,51
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-37609,40	-1267,80	36341,60	-96,63
3.	Валовий прибуток, збиток (-), тис. грн.	-255,90	-	-	-
4.	Чистий прибуток, збиток (-), тис. грн.	-209,90	-	-	-
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8,00	2,00	-6,00	-75,00
6.	Вартість ОФ, тис. грн.(первісна вартість)	10914,70	19982,20	9067,50	83,08
7.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	16077,30	6700,50	-9376,80	-58,32

Джерело: складено автором на основі додатку «Ж», «З».

Таблиця заснована на інформації в додатках «Ж», «З» задля аналізу економічної діяльності підприємства-конкурента МПП «ТАРОН», та містить у собі 7 показників за звітний період 2021/2022.

Таблиця 2.5

Показники діяльності конкурента ТОВ «ПФ»

№ п/п	Показник	Рік		Приріст	
				абсолютний, тис. грн.	відносний, %
		2021	2022	2022/2021	2022/2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	37598,50	390,20	-37208,30	-98,96
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-35894,40	-412,10	35482,30	-98,85
3.	Валовий прибуток, збиток (-), тис. грн.	250,70	-	-	-
4.	Чистий прибуток, збиток (-), тис. грн.	205,60	-	-	-
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18,00	1,00	-17,00	-94,44
6.	Вартість ОФ, тис. грн.(первісна вартість)	882,40	632,80	-249,60	-28,29
7.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	6273,40	10437,80	4164,40	66,38

Джерело: складено автором на основі додатку «И», «І».

Таблиця заснована на інформації в додатках «И», «І» задля аналізу економічної діяльності підприємства-конкурента ТОВ «ПФ», та містить у собі 7 показників за звітний період 2021/2022.

Наочно спад дохідності обраних підприємств, а саме ТОВ «ПФ», МПП «ТАРОН» та ПП «Мам-Сервіс» відображено на рисунку 2.7

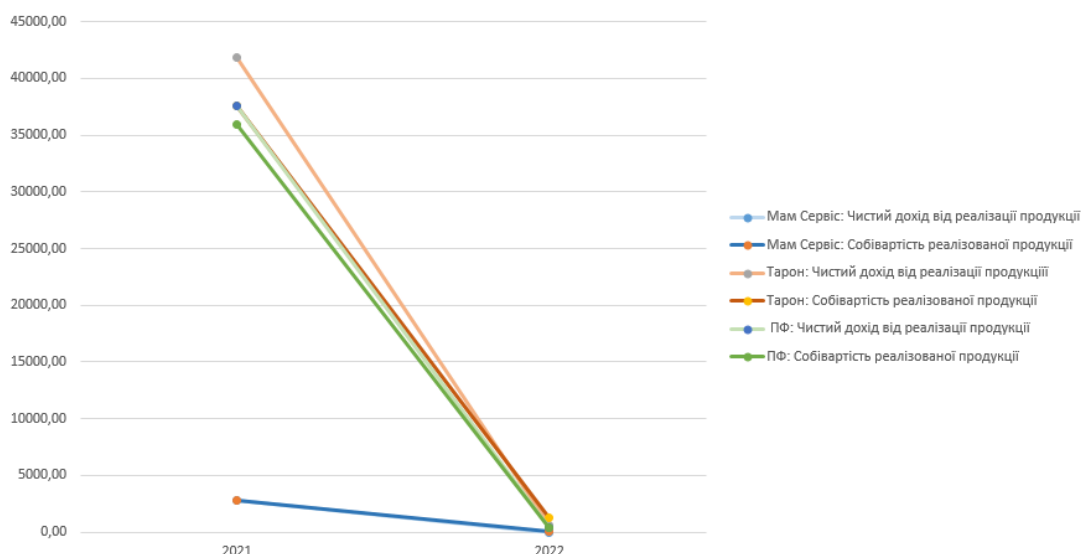


Рис. 2. 7. Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції ПП "Мам-Сервіс", ТОВ "ПФ", МПП "ТАРОН"

Джерело: складено автором на основі Додатків «Д», «Е», «Ж», «З», «И», «І»

Спад дохідності в декількох підприємств одразу дає нам змогу усвідомити, що ситуація з шляхобудівництвом в Україні на період 2022-2023 знаходиться в стані занепаду, через недостатнє фінансування. Оскільки показники чистого доходу на всіх, наведених вище, підприємствах впали на 98-100% відсотків відповідно до попереднього року. Аналіз показників дає розуміння щодо того, в якій ситуації опинилась шляхобудівна галузь України на період воєнного стану.

Перш за все причиною є війна що йде на території нашої держави, нескінченні терористичні акти зі сторони країни-агресора, а саме російської федерації не дозволяють правлінню держави в повній мірі виділяти кошти на шляхобудівництво, тому що кожного дня в країні відбуваються події що вимагають моментального реагування та виділенню коштів на гуманітарні потреби, відповідно уряд зменшує бюджетні видатки на інфраструктуру, включаючи дорожнє будівництво, у зусиллях збалансувати фінансову ситуацію.

2.3. Аналіз та дослідження факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності ПП «Мам-сервіс»

Для більш точного оцінювання підприємства проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ ПП «Мам-Сервіс». Цей аналіз є одним з основних підходів оцінки, що дає нам змогу провести вивчення ситуації ззовні та всередині підприємства. Діагностика дозволяє нам встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, можливостями та загрозами, та скомпонувати їх в одну чітку картину, що дасть нам змогу розуміти стан підприємства на ринку.

Щоб провести діагностику був використаний SWOT-аналіз – процес встановлення зв'язку між своєрідними для ПП «Мам-Сервіс» можливостями, загрозами, перевагам над конкурентами та слабкостями відносно конкурентів. Результати цього аналізу в кінцевому підсумку можуть бути використані для подальшого вибору економічної стратегії підприємства.

SWOT-аналіз виступає в ролі «наставника» при формуванні та виборі стратегій для конкретного підприємства з урахуванням всіх його особливостей в незалежності від того чи це зовнішній фактор, чи внутрішній. При проведенні аналізу слід розуміти особливості ринку, особливості підприємницької діяльності у цій сфері, бути об'єктивним та використовувати якомога більше корисної та точної інформації.

SWOT-аналіз має проводитися за участі найважливіших членів підприємства, для того аби зі сторони підприємства точно ідентифікувати сильні та слабкі сторони. Якість оцінювання можна підвищити, якщо залучити до аналізу компетентних людей, що не мають відношення до ПП «Мам-Сервіс». Такі люди можуть виступити свого роду експертами, що оцінюють пропозиції та задають конкретні питання щодо усвідомлення представниками ПП «Мам-Сервіс».

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів, що представлені нижче:

Таблиця 2.6

Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони

ПП «Мам-Сервіс»

Сфера функціонування	Сильні сторони (переваги)	Слабкі (вразливі) сторони
1. Розробка нових технологічних рішень	1. Можливість збільшення розробки нових будівельних рішень за рахунок власного асфальтзаводу	1. Нестача обігових коштів
		2. Присутність некваліфікованих спеціалістів
	2. Ефективна система якості	3. Досить вузький асортимент продукції
		4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
2. Персонал	1. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управління та стимулювання праці
		2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
		3. Висока плинність кадрів
3. Маркетинг	–	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
		2. Низький рівень організації маркетингової діяльності
4. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	1. Низька актуальність організації підприємства
5. Фінанси	–	1. Обмежені інвестиційні можливості
6. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника компанії	1. Низька впізнаваність компанії, через недостатньо активну маркетингову діяльність
	2. Наявність спеціального висококласного обладнання	

Джерело: складено автором на основі статистичних даних та опитування персоналу ПП «Мам-Сервіс»

На основі Таблиці 2.6, ми прослідковуємо, що ПП «Мам-Сервіс» хоч і має певну кількість плюсів, але вони нівелюються більшою кількістю мінусів:

1. Розробка нових технологічних рішень зустрічається із перешкодами в вигляді некваліфікованих спеціалістів у штаті підприємства; високий рівень витрат на додатковий персонал;

2. Компетенція персоналу, поєднана із високою плинністю кадрів та низьким рівнем стимулювання праці – не дає підприємству змоги досягти стабільного рівня у сфері організації роботи персоналу.

3. Маркетингова складова абсолютно нерозвинена – відсутні заходи, спрямовані на вивчення ринку та низький рівень організації маркетингової діяльності підприємства в цілому.

4. Організація управління – поєднує у собі дві протилежності: високий рівень співпраці між усіма ланками підприємства та низьку актуальність організації управління підприємством.

5. Фінансове питання в даний момент суттєво обмежено в своїх об'ємах. Недостатня кількість інвестиційних можливостей, та низький шанс залучення сторонніх інвестицій.

6. Іміджева складова не розвинена, але в теорії може базуватись на компетентності керівництва компанії та наявності висококласного обладнання.

Проте оцінка факторів внутрішнього середовища компанії показала кращий результат, сильні сторони мають 30 балів, а слабкі 40 бали. Тому, ПП «Мам-Сервіс» можна порекомендувати використання своїх сильних сторін для запобігання зовнішніх загроз, тобто, переходити до позиційної оборони.

Підприємство може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від конкурентів і на підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Таблиця 2.7

Визначення власних сильних і слабких сторін ПП «Мам-Сервіс»

Сильні сторони (переваги)	Бальна оцінка	Слабкі (вразливі) сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових будівельних рішень, за рахунок власного асфальтозаводу	5	1. Нестача обігових коштів	4
2. Ефективна система якості	5	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	4
3. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	5	3. Досить вузький асортимент продукції	4
4. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	3
5. Компетентність керівника компанії	5	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	5
6. Наявність спеціального висококласного обладнання	5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	4
		7. Висока плинність кадрів	4
		8. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	3
		9. Низький рівень організації маркетингової діяльності	5
		10. Обмежені інвестиційні можливості	4
	+30		-40

Джерело: складено автором на основі додатку «А»

Провівши аналіз щодо визначення слабких та сильних сторін; потенційних можливостей та загроз, можемо зробити певні висновки. Приватне підприємство «Мам-Сервіс» потребує в серйозній зміні стратегії ведення справ, а саме:

- вдосконалення апарату управління – це дозволить більш конкретно вирішувати питання організації роботи в усіх ланках підприємства;
- приділити достатньо часу для відбудови іміджу, який би говорив сам за себе в момент вибору підрядників;

- організувати маркетинговий відділ для формування певної маркетингової кампанії, яка допоможе охопити цільову аудиторію не з державного сегменту;

Звичайно, в умовах військового стану та багатьох обмежень, котрі діють на території України протягом декількох останніх років, покращити стан підприємства, яке на пряму залежить від ситуації в країні, дуже складно, але починати потрібно вже зараз, аби в момент завершення війни та активної розбудови нашої країни, підприємство вже мало достатньо рекомендацій та займало авторитетні позиції на ринку шляхобудівництва.

Першим етапом є розробка хоча б декількох варіантів короткострокових стратегій, для більш точного загального розуміння процесу їх інтеграції – в плані того, чи підходять вони для конкретного підприємства в даних умовах, чи ні.

Етап розробки стратегічних планів полягає в тому, аби перетворити загальні стратегії до досконалого рівня, відповідно до цілей організації. Аби реалізувати це перетворення варіанти проходять ретельну селекцію шляхом їх аналізу та оцінки. Задачею цих двох етапів є вибір однієї чи декількох стратегій, що були б найбільш ефективні для обраного підприємства та забезпечували б успішну її реалізацію в майбутньому. Варто зауважити, що вибір стратегії повинен цілком та повністю залежати від чітко побудованої концепції розвитку підприємства як організації – це означає, що під час виконання дій, передбачених кожною окремою стратегією, керівництво на тривалий час обмежене у виконання своїх дій, тобто впливає на кожне управлінське рішення, прямуючи від пункту А до пункту Б.

При всьому цьому не можна забувати про інші не менш важливі фактори, такі як:

- можливі ризики;
- попередній стратегічний досвід підприємства;
- фактор часу та раціонального його використання;
- фактор інвестиційного забезпечення підприємства;
- тощо.

Таким чином, провівши певні аналізи, були представлені деякі стратегічні варіанти, що враховують специфіку шляхобудівного підприємства та умови, що утворились на ринку – для ПП «Мам-Сервіс» можна запропонувати такі стратегії:

- «Покращення того, що вже маєш» – суть стратегії полягає в тому, щоб акцент зробити саме на тому, щоб покращити свої слабкі місця та перетворити їх на переваги, за умов детального вивчення зовнішньої ситуації. Нагадаємо, що слабкими сторонами ПП «Мам-Сервіс» є нерозвинена маркетингова складова, та досить несучасна модель управління.

- «Стратегія скорочення» з можливою переорієнтацією на іншу галузь будівництва. Ця стратегія полягає в збалансованому скороченні бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, економіці, тощо [3].

- «Стратегія диференціації» – що полягає в тому, аби пропонувати замовнику таку ринкову пропозицією, щоб суттєво відрізнялась від пропозиції конкурентів (вартість, підбір матеріалів, тощо) [11].

Отже, об'єктом дослідження стало приватне підприємство «Мам-Сервіс» - це комерційне підприємство, яке засновано на основі приватної власності та входить до сфери виробничих послуг.

Підприємство працює в сфері шляхобудівництва – це одна з стратегічно важливих галузей у загальній структурі країни. В умовах кризи та нестачі фінансів для забезпечення автодорожньої галузі актуальним стає залучення нових інвестицій, одним з джерел є концесія. Будівництво доріг на умовах концесії є чудовим способом залучення інвестицій за рахунок покращення стану доріг та забезпеченні більш комфортного подорожування для водіїв, а це в свою чергу підвищує економічний рівень країни.

Для більш точного оцінювання підприємства проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ ПП «Мам-Сервіс». Цей аналіз є одним з основних підходів оцінки, що дає нам змогу провести вивчення ситуації ззовні та всередині підприємства.

За результатами аналізу щодо визначення слабких та сильних сторін; потенційних можливостей та загроз, можемо зробити певні висновки. Приватне підприємство «Мам-Сервіс» потребує в серйозній зміні стратегії ведення справ, а саме:

- вдосконалення апарату управління – це дозволить більш конкретно вирішувати питання організації роботи в усіх ланках підприємства;
- приділити достатньо часу для відбудови іміджу, який би говорив сам за себе в момент вибору підрядників;
- організувати маркетинговий відділ для формування певної маркетингової кампанії, яка допоможе охопити цільову аудиторію, оминаючи державний сегмент;

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «МAM-Сервіс»

3.1. Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «Мам-сервіс»

Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю для підприємств в галузі шляхобудівництва: у цій галузі конкуренція велика, і кожен успішний підприємець повинен розуміти, як забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Тому ми розглянемо рекомендації, які допоможуть нам вдосконалити систему управління конкурентоспроможністю підприємства в галузі шляхобудівництва.

Здійснивши комплексний аналіз, нами знайдено ряд проблем, що стримують розвиток підприємства, тому варто звернути здійснити такі заходи

о Глибокий аналіз ринку та конкурентів

- Першим кроком є глибокий аналіз ринку шляхобудівництва та конкурентів. Вивчення ринкових тенденцій, проєктів та стратегій конкурентів. Дослідження потреб клієнтів та їх очікування від проєктів. Це допоможе у виявленні можливості для змін та розвитку, а також визначенні своїх конкурентних переваг.

о Інвестування в технологічні інновації

- Шляхобудівництво - це галузь, яка швидко розвивається та використовує нові технології. Інвестування в дослідження та розвиток, для виявлення нових технологій та методів будівництва. Слід розглядати впровадження цифрових рішень, таких як Будівельна Інформаційна Модель (BIM), яка допоможе підвищити продуктивність та ефективність проєктів.

○ *Розширення своїх здібностей та ресурсів*

- Шляхобудівництво - це комплексний процес, який вимагає різних здібностей та ресурсів. Варто звернути увагу на можливість розширення своїх здібностей, включаючи спеціалізовані технічні знання, здатність до ефективного проектування та управління, а також ресурси, такі як матеріали, машини та обладнання.

○ *Залучення та розвиток кваліфікованого персоналу*

- Успіх будівельного підприємства залежить від кваліфікації його персоналу. Залучення та підвищення кваліфікації спеціалістів, які мають досвід у шляхобудівництві. Визначення плану розвитку персоналу, який включає навчання, стажування та можливості кар'єрного зростання.

○ *Підвищення якості та безпеки проєктів*

- Якість та безпека є важливими аспектами в шляхобудівництві. Варто встановити процедури контролю якості та дотримуватися їх на кожному етапі проєкту. Забезпечити використання високоякісних матеріалів та робочої сили. Також слід приділити особливу увагу безпеці праці та дотриманню стандартів безпеки на робочих майданчиках.

○ *Ефективне управління проєктом*

- Управління проєктами є ключем до успішного виконання шляхобудівельних проєктів. Розробка реалістичних графіків робіт та приділення уваги кошторисуванню та контролю витрат позитивно позначається на виконанні праці.

Ці рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю вашого підприємства в галузі шляхобудівництва. Якщо конкретизувати цей список на прикладі ПП «Мам-Сервіс» ми отримаємо наступну структуру рекомендацій:

- Перш за все виконувати дії за матрицею загальних стратегій конкуренції: Формулювання достатньої кількості стратегій, які підходять для

покращення поточної ситуації на підприємстві. Обґрунтований вибір стратегій необхідний для більш раціонального використання часу та інших ресурсів підприємства.

- Досягнути ефекту «Синергії» в системі управління конкурентоспроможністю за рахунок перебудови структури та якості управління; впровадження технологічних ноу-хау; забезпечення комплексного підходу реорганізації системи внутрішнього управління ПП «Мам-Сервіс»

- Розформування та перебудова системи управління персоналом на основі покращення умов оцінювання праці; вдосконалення механізму мотивації працівників; перепідготовка персоналу з урахуванням вимог обраної стратегічної кампанії.

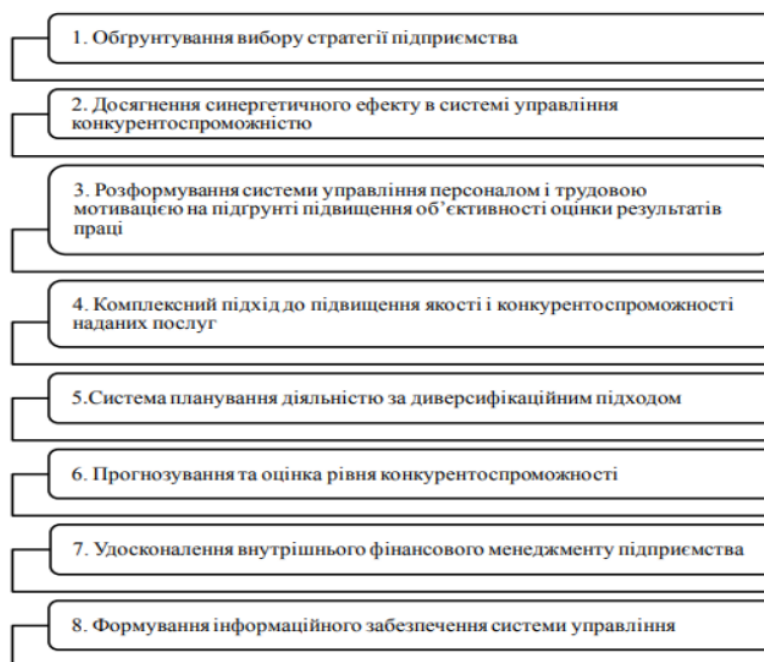


Рис. 3. 1. Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ПП "Мам-Сервіс"

Джерело: складено автором на основі [21].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним заходом, саме тому недооцінка кожного з її елементів може призвести до провалу пропозиції компанії на ринку. Залежно від специфіки функціонування компанії, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможності в компанії, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління.

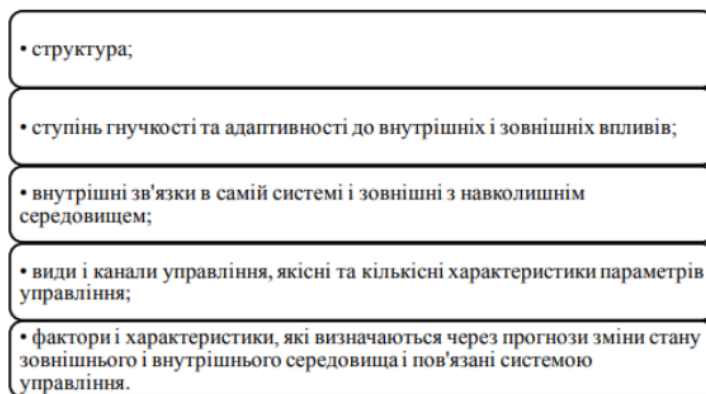


**Рис. 3. 2. Основні характеристики управління конкурентоспроможністю
ПП «Мам-Сервіс»**

Джерело: складено автором на основі [20].

Ефективність управління конкурентоспроможністю полягає в створенні значущих ефективних рішень та управлінні ними в процесі визначення конкурентних переваг чи недоліків. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю дає змогу впливати саме на конкурентоспроможність виготовленої продукції чи наданих послуг, в даному випадку ПП «Мам-Сервіс».

За відсутності системності маємо певного роду труднощі з реалізацією своїх послуг. ПП «Мам-Сервіс», яке знаходиться в кризовому стані майже не має змоги конкурувати на тому рівні, який встановлено конкурентними підприємствами.

Саме через нестачу ресурсів підприємство призупинило свою діяльність на період воєнного стану [Додаток Є].

Таким чином, основним критерієм підвищення шляхів конкурентоспроможності підприємства на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту тощо.

3.2. Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності ПП «Мам-Сервіс»

Підготовка маркетингової складової у структурі управління підприємства має надати сучасному менеджеру певний перелік знань, використання яких допоможе йому оцінити ринкову ситуацію, потенційні можливості та небезпеки, характерні для конкретного підприємства. Крім того, отримавши певну базу знань менеджер повинен конкретно ставити цілі, розробляти стратегії та тактики для їх реалізації.

В умовах глобалізації ринку та його насиченості недостатньо лише розробки нового рішення та його реалізації. З кожним роком все більшої важливості набуває така складова маркетингу – просування товару, під яким розуміють сутність маркетингових рішень, що пов'язані із комунікацією. Система маркетингу фірми спрямована на інформування потенційних споживачів про наявний товар або послугу, підтримка їх збуту та створення позитивного іміджу фірми.

Активізація маркетингової діяльності може суттєво сприяти підвищенню конкурентоспроможності вашої організації. Ось кілька рекомендацій, які можна використати:

- Розробка категорії «цільова аудиторія»: Необхідність визначення цільової аудиторії полягає в більш точному формуванні торгової пропозиції. Дослідивши потреби та інтереси потенційних споживачів допоможе

зосередитись на більш перспективному сегменті ринку та спрямувати маркетингові зусилля для залучення їх уваги.

- Розвиток власного бренду: Створення унікальний бренд, презентація якого буде яскраво відрізнятись від конкурентної маси. Розробка логотипу, слогану, які згодом інтегруються в дизайн веб-сайту, або сторінки в соціальних мережах.

- Використання цифрових каналів маркетингу: Приділення часу на ознайомлення з сучасними каналами маркетингу, такими як соціальні мережі та медіа, електронна розсилка та пошукова оптимізація. Впровадження цих технологій підвищить можливість залучення нової клієнттури та допоможе підтримувати контакт з вже наявними.

- Розробка персоналізованих маркетингових кампаній: Формування маркетингових кампаній, на основі зібраних даних про своїх клієнтів. Надання їм індивідуальних пропозицій та рекомендацій, базуючись на особистих потребах кожного з них. Це сприятиме збільшенню лояльності клієнтів до бренду.

Аналіз результатів: Слід постійно відстежувати ефективність маркетингових зусиль. Використання аналітики та метрики для оцінки результатів різних кампаній і стратегій. На основі цих даних слід коригувати підходи та пристосовувати стратегію маркетингу для досягнення кращих результатів.

Ці рекомендації допоможуть активізувати маркетингову діяльність та підвищити конкурентоспроможність організації. Важливо також пам'ятати, що маркетинг - це постійний процес, і вимагає постійної адаптації та інновацій.



Рис. 3. 3. Маркетингова діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [11].

Маркетингову активність ПП «Мам-Сервіс» можна оцінити за допомогою елементів, що наведені в таблиці 3.1. З інформації в таблиці можна зробити висновок, що далеко не всі елементи маркетингової активності достатньо часто використовуються в діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Оцінка маркетингової активності

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	3
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	5
Ступінь зміни асортименту товарів за останні роки	2
Рівень контролю якості продукції	4
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	4
Використання прогресивних методів продажу	1
Оцінка ефективності реклами	1
Загальна оцінка	22

Джерело: складено автором

Примітки до таблиці:

- 1) елемент використовується рідко;
- 2) використання залежно від ситуації, що склалася;
- 3) часте, але не систематичне використання;
- 4) систематичне використання;
- 5) постійне використання елементу.

Стимулювання збуту є невід’ємною частиною комунікаційної політики підприємства. Керівництво ПП «Мам-Сервіс» запланувало впровадити різноманітного роду знижки на роздрібну торгівлю, задля того аби охопити нову аудиторію.

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Мам-Сервіс» наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП "Мам-Сервіс"	Використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень з метою зміцнення конкурентних переваг підприємства	Розширення та покращення асортименту будівельних рішень; розвиток нових технологій в сфері виробництва будівельних матеріалів та будівництва в цілому
2	Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ПП "Мам-Сервіс"	Впровадження опитування клієнтів компанії щодо якості наданих послуг підприємства	Підвищення лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та збільшення прибутку підприємства
3	Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ПП "Мам-Сервіс"	Впровадження рекламної компанії	Зростання чистого доходу від реалізації продукції за рахунок охоплення нових верств населення в якості клієнтури

Джерело: складено автором

Тож, уміле поєднання різного роду заходів стимулювання збуту з іншими складовими системи маркетингових комунікацій дасть змогу ПП «Мам-Сервіс» створити ефективний працюючий механізм просування на внутрішньому ринку України.

Тож, одними з перевірених методів вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю для підприємств в галузі шляхобудівництва:

- *Глибокий аналіз ринку та конкурентів;*
- *Інвестиції в технологічні інновації;*
- *Розширення своїх здібностей та ресурсів;*
- *Залучення та розвиток кваліфікованого персоналу;*
- *Підвищення якості та безпеки проєкту;*
- *Ефективне управління проєктом.*

На прикладі ПП «Мам-Сервіс» ми отримаємо наступну структуру рекомендацій:

- Перш за все виконувати дії за матрицею загальних стратегій конкуренції;
- Досягнути ефекту «Синергії» в системі управління конкурентоспроможністю;
- Розформування та перебудова системи управління персоналом.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є чітко структурованим заходом, саме тому недооцінка кожного з її елементів може призвести до провалу пропозиції компанії на ринку. Ефективність управління конкурентоспроможністю полягає в створенні значущих ефективних рішень та управлінні ними в процесі визначення конкурентних переваг чи недоліків. За відсутності системності маємо певного роду труднощі з реалізацією свої послуг.

Отже, основними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку збуту є ефективність його маркетингових заходів, оновлення матеріально технічної бази, терміни виконання робіт, тощо.

Підготовка маркетингової складової у структурі управління підприємства має надати сучасному менеджеру певний перелік знань, використання яких допоможе йому оцінити ринкову ситуацію, потенційні можливості та небезпеки, характерні для конкретного підприємства.

В умовах глобалізації ринку та його насиченості недостатньо лише розробки нового рішення та його реалізації. З кожним роком все більшої важливості набуває така складова маркетингу – просування товару, під яким розуміють сутність маркетингових рішень, що пов'язані із комунікацією.

Активізація маркетингової діяльності може суттєво сприяти підвищенню конкурентоспроможності вашої організації. Ось чіткий алгоритм дій, що обов'язковий для виконання при формуванні та реалізації маркетингової стратегії:

- Розробка категорії цільової аудиторії;
- Розвиток власного бренду;
- Використання цифрових каналів маркетингу;
- Розробка персоналізованих маркетингових кампаній;
- Аналіз результатів.

ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю займає одне з перших місць під час оцінки підприємства як цілісного об'єкту з усіма його перевагами й недоліками. Забезпечити конкурентоспроможності підприємства – одна з основних задач менеджменту підприємства. Реалізація плану щодо забезпечення конкурентоспроможності це набір чіткого розписаних дій, тому невиконання та зневажливе ставлення до якогось з елементів найчастіше за все призводить до провалу пропозиції на ринку.

Ефективність управлінської діяльності в межах конкурентоспроможності підприємства полягає базується на аналізі ринкової ситуації для генерації ефективних рішень та стратегій та управлінні ними в процесі виконання загальної мети компанії.

Одними з найважливіших параметрів конкурентоспроможності підприємства виступають:

- Конкурентоспроможність продукції: її якість, зовнішній вигляд (презентація – у випадку, якщо це послуга), та маркетингова складова (поширення інформації щодо продукту в маси)

- Здатність до адаптації підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність складається з великої кількості елементів та залежить напряду від ринку збуту, цільової аудиторії та інших факторів, на які необхідно орієнтуватись, попередньо провівши ряд досліджень

Об'єктом дослідження обрано приватне підприємство «Мам-Сервіс» - це комерційне підприємство, яке засновано на основі приватної власності та входить до сфери виробничих послуг. Підприємство працює в сфері шляхобудівництва – це одна з стратегічно важливих галузей у загальній структурі країни.

На даний момент, починаючи з 2020 року, підприємство знаходиться в стані занепаду, спричиненого багатьма зовнішніми факторами. Саме тому керівництвом було прийнято рішення про призупинення діяльності ПП «Мам-Сервіс» на період воєнного стану.

ПП «Мам-Сервіс» вже більше 25 років функціонує на українському ринку шляхобудівництва. На його рахунку вже сотні виконаних робіт, що говорить лиш про компетентність працівників та про наміри ставати кращими в своїй справі. Окрім шляхобудівництва підприємство також є виробником окремої роздрібної продукції, такої як: бордюри, поребрики, тощо.

Для більш точного оцінювання підприємства проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ ПП «Мам-Сервіс». Цей аналіз є одним з основних підходів оцінки, що дає нам змогу провести вивчення ситуації ззовні та всередині підприємства.

Проаналізувавши слабкі та сильні сторони; потенційні можливості та загрози, можемо зробити певні висновки: ПП «Мам-Сервіс» потребує в серйозній зміні стратегії ведення справ, а саме:

- вдосконалення апарату управління;
- приділити достатньо часу для відбудови іміджу;
- організувати маркетинговий відділ;

ПП «Мам-Сервіс» повинно використовувати багатофункціональну систему управління та прийняття ефективних управлінських рішень для зміцнення конкурентних переваг на ринку – це призведе до розвитку нових технологій в сфері виробництва та будівництва;

Також слід запровадити систему опитування клієнтів щодо якості наданих послуг – це підвищить лояльність клієнтів та збільшить прибуток підприємства.

Але основним, в сучасних реаліях, заходом виступає активізація маркетингової діяльності підприємства та впровадження ефективної рекламної компанії – за рахунок якої охоплюється нова аудиторія та зростає чистий дохід.

Варто зауважити, що основними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку збуту є ефективність його маркетингових заходів, оновлення матеріально технічної бази, терміни виконання робіт, тощо.

Сучасний менеджер повинен цілком та повністю поринути в особистісну підготовку стосовно маркетингу та просування продукції та послуг підприємства на більш широкий ринок: використання цих знань допоможе йому оцінити ринкову ситуацію, потенційні можливості та небезпеки, характерні для конкретного підприємства.

В умовах глобалізації ринку та його насиченості недостатньо лише розробки нового рішення та його реалізації. З кожним роком все більшої важливості набуває така складова маркетингу – просування товару, під яким розуміють сутність маркетингових рішень, що пов'язані із комунікацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамик В.А.: «Оцінка конкурентоспроможності підприємства» / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Базилевич В.Д.: «Економічна теорія. Політекономія. Практикум»: навчальний посібник / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
3. «Види стратегій розвитку для малих підприємств»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>
4. Грецький Р.: «Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції» / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
5. «Досвід реалізації проектів будівництва та експлуатації автомобільних доріг на умовах концесії» / наук. - журн. / Дорожня галузь України. - №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dorogy.com.ua/ukrarchive/item/2012/2-2012.html?field=field4>
6. Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 №3659 – XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. - №50. – Ст. 472
7. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996. - №236/96
8. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001. - №2210.
9. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» // Відомості Верховної Ради України, 1992, №21. Ст. 296.;
10. «Маркетинг. Словник економічних термінів» / Лариса Романенко — К.: Університет «Україна», 2007. – 242 с.
11. «Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elib.lntu.edu.ua/>

12. «Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>
13. Панасенко Д.А.: «Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики» / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
14. Партин Г.О. Управлінський облік: [Навчальний посібник] / Г.О. Партин, А.Г. Загородній.. – К. : Знання, 2007. – 303 с.
15. Поняття «конкуренція» та його сутність: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/>
16. Портер М.: «Конкурентні переваги: Як досягти стабільно високих результатів»: Перекладено з англійської — К.: Видавництво «Наш Формат», 2019. — 624 с. (Гл. 1 «Конкурентна стратегія: базові поняття», с. 25—37);
17. Портер М.: «Міжнародна конкуренція: Конкурентні переваги країн» / М. Портер; Нью-Йорк: - The Free Press, 1990. – 890 с.
18. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.
19. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
20. Скударь Г.М.: «Управління конкурентоспроможністю крупного акціонерного товариства: проблеми та рішення» / Г.М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.
21. Сомова, О. Є.: «Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування»: дисертація на здобуття наук. ступеня кандидат економічних наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. Є. Сомова; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с.

22. Співак Л.С.: «Формування ринку послуг в трансформаційній економіці» [Текст] : дис. канд. екон. наук: 08.01.01 / Співак Людмила Савелівна ; Київський національний економічний ун-т. - К., 2002. - 192 арк. - арк. 171-182
23. «Стан та роль автомобільних доріг в розвитку країни»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/>
24. «Сучасний стан та особливості будівництва доріг в Україні на умовах концесії». Електронний журнал «Ефективна економіка»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
25. «Сфера послуг в ринковій економіці»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://works.doklad.ua/>
26. Тарнавська Н. П.: «Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика» / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: моногр., 2008. – 570 с.
27. Фатхутдинов Р.А.: «Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент» / Фатхутдинов Р. А. – М.: Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. – 544 с.
28. Філюк Г.М.: «Конкуренція і монополія в епоху глобалізації»: монографія / Г.М. Філюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404с.
29. Шишкова Г. А.: «Особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах» // Вісник РГГУ. Серія «Економіка. Управління. Право». – 2015. - №1 – С. 54-60
30. «Що включають адміністративні витрати»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ternopilcity.gov.ua/dergavni-strukturi/ternopilska-odpi-informue/8730.html>
31. «Adam Smith's Treatment of Market Prices and Their Relation to "Supply" and "Demand"». / University of Sidney, Faculty of Economics and Business. – 2007, 31 с.

32. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
33. Josef Drexl, Wolfgang Kerber, Max Planck: «Competition Policy and the Economic Approach: Foundations and Limitations» / Edward Elgar Publishing – 2011. – 360 с.

ДОДАТКИ