

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., доц

_____ 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»

Виконала: здобувачка вищої освіти
ІІ скороченого курсу,
групи МЕ-21-ЗСК
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Анна БІЛОГОР
«___» _____ 2023 р.

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.
_____ Ольга КІРІЧЕНКО

Рецензент: Директор ТОВ
«ГУДЕКС ЕкоСервіс»
Василь ДОВГИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства як економічна категорія.....	6
1.2. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ГУДЕКС ЕкоСервіс”	
2.1. Загальна характеристика та тенденції діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	29
2.2. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності товариства.....	37
2.3. Аналіз процесу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Розробка алгоритму вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	50
3.2. Стратегічні пріоритети для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	57
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Економічні реалії сьогодення означені відносинами на ринку, що є домінантними в сучасному економічному просторі. У сучасному світі, саме ринкові відносини є підґрунтям для визначення характеру політичних, суспільно-економічних та правових взаємовідносин. Тому, особлива увага сучасних науковців приділена вивченню ринку, аналізу його основних законів та принципів, що є дуже важливим для розробки нових методів та принципів управління підприємством в умовах загальносвітової економічної співпраці країн, і як наслідок, призводить до посилення конкурентної боротьби. Враховуючи ці обставини, ефективність підприємства визначається рівнем його конкурентоспроможності на ринку. Отже, актуалізується питання управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як визначальний фактор його успіху.

Питанням, що присвячені вивченню формування новітніх ефективних методів та принципів управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено багато сучасних наукових праць. Висвітленням цих питань займались та займаються наукові діячі, такі як: Н. Бойчук, Н. Гудима, Н. Демчук, Є. Діденко, Н. Гудима, К. Малинки, І. Поліщук, В. Ясинський, І. Ансофф, Ф. Котлер, Н. Леп, М. Портер, Х. Фасхієв, Р. Фатхутдінов, А. Долимський, Х. Траболт, А. Ойхер, Д. Мур, М. Мескон, Ф. Хедоур, Б. Карлоф, Г. Давидов, Л. Довгань, В. Котлов, В. Гавв, Н. С. Краснокутська, А. Зада, З. Шершньов і багато інших.

Метою даної кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем є дослідження процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві та пошук шляхів вдосконалення та забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначенні та досягнуті наступні завдання:

- розглянути управління конкурентоспроможністю підприємства з точки

зору економічної категорії;

- дати загальну характеристику системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути загальну характеристику та тенденції діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»;
- зробити оцінку фінансово-господарських результатів діяльності товариства;
- здійснити аналіз процесу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»;
- розробити алгоритм вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»;
- окреслити стратегічні пріоритети для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства та управління ним.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

В ході дослідження системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства було використано наступні сучасні методики: порівняльну, аналітичну, методика оцінки фінансового стану та господарської діяльності підприємства. факторний аналіз конкурентоспроможності підприємства, комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки виходячи з теорії ефективності конкуренції.

Практична значимість даної кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем полягає у розробці алгоритму вдосконалення

управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та запровадженні його у товаристві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства як економічна категорія

Конкуренція є найбільш ефективним механізмом регулювання ринкових процесів, що забезпечує економічну свободу підприємства та стимулює його до підвищення своєї конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від розвитку та зростання економіки, підвищення інноваційного процесу, рівня життя, значимості країни на світових ринках, рівня економічної безпеки.

Рівень конкуренції на ринку залежить від багатьох чинників: кількості фірм-конкурентів, бар'єрів для входу на ринок, наявності інформації та ресурсів.

Ступінь конкуренції, яка існує на конкретному ринку, може вимірюватися за кількістю конкурентів, їх схожістю та за розміром. Зокрема, чим менша частка галузі, що належить найбільшому підприємству цієї галузі, тим сильнішою, буде конкуренція. Перші економічні дослідження ґрунтувалися на різниці між ціновою та неціновою конкуренцією, сучасна ж економічна теорія базується на межі загальної рівноваги для кількох підприємств-конкурентів.

Стан конкуренції у певному секторі залежить від загрози появи нових учасників ринку, товарів-замінників, а також від ринкової влади покупців, постачальників та від внутрішньогалузевої конкуренції.

Поняття «конкуренція» спочатку прийшло в економічну теорію з побутової мови і тривалий час визначалося лише як незалежне суперництво для людей. Саме поведінковий підхід до трактування поняття конкуренції спочатку було закріплено в економічній літературі. Конкуренцію вважали внутрішньою

властивістю людини, яка була властива їй, що не могло не позначитися на економічній поведінці людей, які прагнуть суперництва [14, с. 33-35].

Найбільшу популярність набула думка А. Сміта. Його роботи «Вивчення природи та причин багатства народів» лягли в основу сучасної економічної науки, позначили основну роль конкуренції, втілюючи її дію за принципом «невидимої руки»: кожна людина, яка має лише свої егоїстичні цілі, спрямовується невидимою рукою провидіння на користь отримання максимальної користі. для всіх. Звідси випливає, що ринок – це саморегульований суб'єкт, і будь-яке втручання держави у сферу вільної конкуренції з найбільшою ймовірністю матиме негативні наслідки [12].

На думку Ф. Х. Найта, конкуренція є певною ситуацією, що містить у собі велику кількість конкуруючих об'єктів, що є нерухомими.

Й. А. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво між чимось старим та новим.

Ф. Котлер у роботі розглядає конкурентоспроможність як здатність організації протистояти конкуренції [16].

Майкл Портер вважав важливим у дослідженні конкурентоспроможності організації визначення її адаптивності до будь-яких технічних та технологічних змін [18].

Також існує неокласичний варіант визначення конкуренції. Родоначальник цієї теорії – А. Маршалл – пов'язує її з боротьбою за унікальні та рідкісні економічні блага, а також за гроші споживача, на які їх можна придбати. Суть цієї теорії у тому, що більшість товарів, послуг і ресурсів менше, ніж потенційна потреба суспільства в них. Тому власники цих благ можуть розподіляти їх, керуючись своєю особистою вигодою. Вони виставляють певні умови чи критерії, потім, залежно від виконання цих умов, вирішують комусь надати блага, а комусь ні [12].

Узагальнюючи усі перераховані нами підходи західних науковців, можна зробити висновок, що конкуренція – це боротьба (змагання) за сприятливіші умови виробництва, купівлі-продажу певних товарів безпосередньо між

учасниками ринку, яка викликана об'єктивними умовами поточного стану економіки у визначений проміжок часу [10].

Сучасні умови господарювання призводять до визначення деяких надважливих тенденцій, що впливають на процес управління конкурентоспроможністю підприємства з боку організаційного його забезпечення. Першочергово, – це думка споживачів, які у реаліях сьогодення все більш ретельно підходять до вибору того чи іншого товару, або послуги. Вагому роль відіграє якість продукту, що обирає споживач, так як саме якість продукції складає для споживача певну цінність. Не менш вагомий вплив на процес управління конкурентоспроможністю підприємства здійснює глобалізація інформаційних технологій: надає можливість за допомогою сучасних комп'ютерних програм поліпшувати інструменти аналізу, а також комплексу просування певного продукту.

Дослідженню проблем, які виникають під час управління конкурентоспроможністю присвячено велика кількість наукових економічних праць.

У досліджених нами наукових джерелах сучасними науковцями чітко окреслено три підходи до поняття «конкурентоспроможність підприємства»:

Перший підхід визначає конкурентоспроможність підприємства з точки зору характеристики внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємства, без уточнення товару, який виробляє дане підприємство чи надання ним послуг. О.В. Архіпова, В.В. Гончар та І.П. Петровська у своїх працях зазначають, що «конкурентоспроможність підприємства – це дія комплексу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища його життєдіяльності» [24].

Другий підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується виключно на товарному складнику конкурентоспроможності. У наукових працях І.І. Поліщук, Н.В. Гудима, О.І. Драган, Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський, Н.П. Тарнавська [10] зазначають, що «конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу» [2, с. 93].

Третя група науковців у своїх працях, присвячених конкурентоспроможності продукції, поєднують товар і виробничу діяльність господарюючого суб'єкта. На думку Н.Я. Бойчук, К.С. Малинки, Є.О. Діденко та Л.В. Оболенцевої: «конкурентоспроможність підприємства (фірми) являє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності» [6].

Проаналізувавши усі три підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства», слід звернути увагу, що у науковій літературі немає чіткого визначення даному поняттю. Тому, на нашу думку, слід узагальнити усі виявлені нами підходи та дати чітке визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства» на яке ми будемо спиратись у даній роботі. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це хист господарюючого суб'єкта до випередження конкурентів за допомогою застосування своїх переваг для досягнення ним поставленої мети.

Сучасні підходи науковців до визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» представимо у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні підходи науковців до визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Зміст поняття
1	2
О.В. Архіпова	Реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проєктувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів.
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
В.В. Гончар	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає).
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Є.О. Діденко	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
О.І. Драган	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Л.В. Оболенцева	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
І.П. Петровська, А.О. Носов	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

Джерело: [узагальнено автором 21]

Усі вище наведення наукові підходи до визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» різні, але доповнюють

один одного і дають нам можливість сформулювати узагальнене поняття даної категорії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність, підґрунтям якої є управлінські рішення, які спрямовані на досягнення відповідних стратегічних цілей підприємства, всупереч різним зовнішнім впливам.

Дане визначення дає можливість узагальнити усі характеристики системи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.1).

Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у спроможності управлінців забезпечити життєздатність та сталу роботу підприємства не дивлячись на економічні, соціальні, політичні зміни у зовнішньому середовищі даного підприємства.

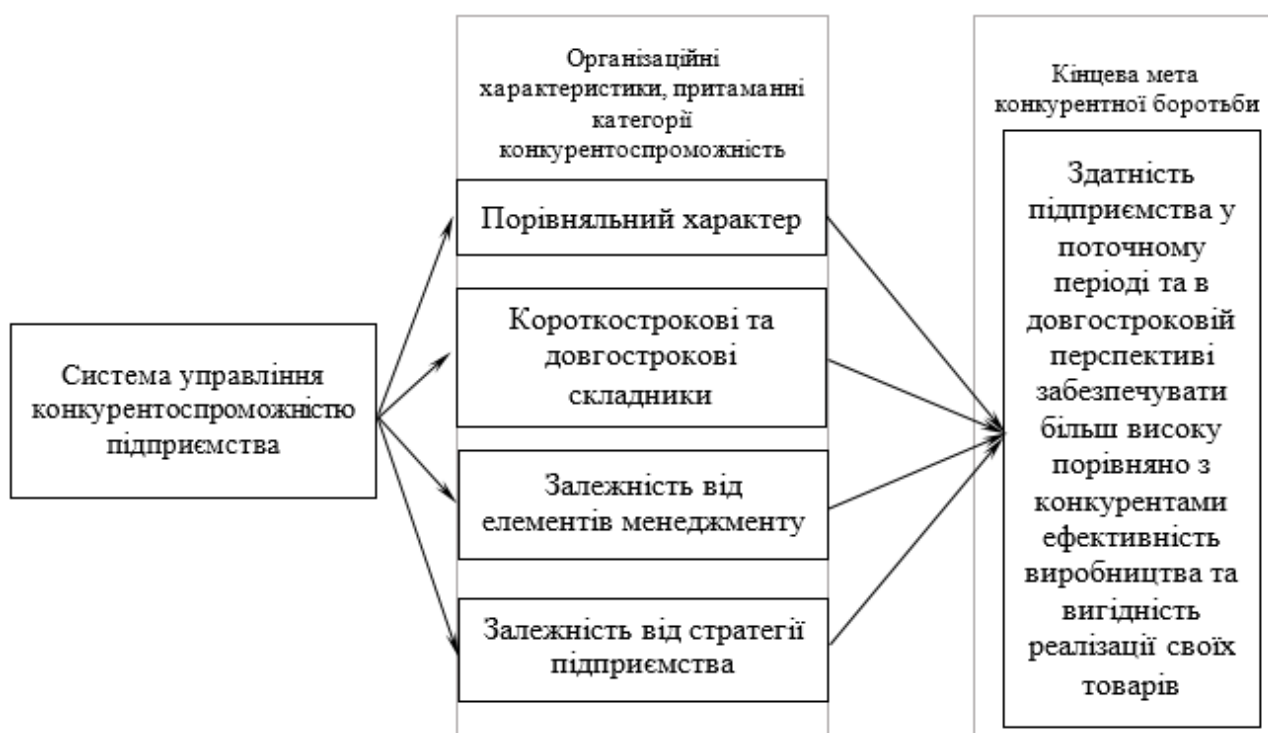


Рис. 1.1. Узагальнена характеристика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [складено на основі 21]

Зауважимо, що управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції, яка виробляється на даному підприємстві визначає потребу застосування наукових підходів. Кожен з окреслених підходів характеризує конкретний аспект діяльності підприємства (таблиця 1.2).

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Характеристика підходу
1	2
Логічний	Основою такого підходу є розгляд об'єкта з усіх можливих позицій: з погляду наявних логічних поглядів, з позиції процесу накопиченого історичного досвіду, що дає змогу дійти висновків про нього не на основі нашої думки про нього, а на основі даних.
Відтворювально-еволюційний	Орієнтований на стратегії заміни наявної моделі продукту, що випускається підприємством, на більш досконалу з погляду споживчих якостей.
Інноваційний	Заснований на активізації інноваційної спрямованості діяльності підприємства.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Комплексний	Ухвалення рішення засноване на комплексному обліку таких чинників, як технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, політичні.
Стандартизаційний	Заснований на розробленні і впровадженні стандартів, що дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності.
Ситуаційний	Заснований на принципі розгляду тези про те, що для кожної конкретної ситуації в конкретному місці і в конкретний час є свій метод вирішення, максимально адаптований до неї.
Процесний	Заснований на визначенні значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів діяльності та інших інструментів з метою структуризації проблеми і виявлення елементів, що утворюють цю структуру, з подальшим встановленням раціональності й обґрунтованості розподілу ресурсів.
Оптимізаційний	Заснований на принципі переходу від якісних оцінок процесів, від яких залежить конкурентоспроможність, до кількісних.
Поведінковий	Ґрунтується на виявленні трудового потенціалу працівників, їх здібностей. Метою застосування такого підходу є зростання ефективності організації за рахунок підвищення ефективності використання людських ресурсів.
Інтеграційний	Ґрунтується на посиленні взаємодії окремих складових елементів єдиного цілого для підвищення ефективності під час досягнення спільної мети.

Характеристика наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства надає нам можливість дійти висновку, що в сучасних умовах господарювання підприємству доцільно використовувати саме комплексний підхід, що надає йому можливість:

1) проводити системний аналіз підприємства, для підвищення конкурентоспроможності підприємства здійснювати системне дослідження зовнішнього його середовища, застосовувати методи, фактори та способи управління, які роблять діяльність підприємства більш ефективною [6];

2) виявляти пріоритетні напрямки задля раціонального розподілу та можливості обґрунтованого збільшення обмежених ресурсів за допомогою застосування інноваційної діяльності, що здійснюється підприємством і наявності у нього стійких переваг перед конкурентами, що дасть можливість задовільнити потреби споживачів, які вже користуються продукцією або послугами підприємства, чи ще будуть користуватися, за умов оптимального співвідношення між діяльністю підприємства, зміцнювальною за певним порядком та особистими замовленнями окремих клієнтів [7];

3) в умовах безперебійного системного виконання дій пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства бути відповідним вимогам обґрунтованості, перспективності, комплексності, ефективності, включаючи аналіз та контроль діяльності підприємства, стратегічне планування, мотиваційну діяльність його співробітників, ефективну організацію процесів функціонування;

4) сконцентруватись на об'єктивності, послідовності, всебічності при розгляді певного об'єкту управління для якнайшвидшого досягнення встановленої мети, минаючи прийняття необґрунтованих рішень, з необхідним урахуванням взаємозв'язку організаційних, екологічних, економічних, технічних, психологічних, соціальних та інших чинників процесу управління. На основі розширення співпраці між суб'єктами управління, зв'язків між підприємством та споживачами, враховуючи рівень світового бізнес-партнерства, за допомогою таких сучасних інструментів як: мережа Інтернет,

стільниковий зв'язок та інші засоби електронного зв'язку можуть бути встановлені стійкі тривалі відносини, що є не менш важливою ланкою процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства, і як наслідок, її підвищення [6].

Як показують дослідження, на сучасних українських підприємствах недостатньо уваги приділяється процесам підвищення інноваційності виробництва, організації розгалуженого збуту, забезпеченню матеріальної бази підприємства, що більшою мірою впливає на підвищення ефективної роботи підприємства та його конкурентоздатності. Слід врахувати, що якщо за основу взяти усі перелічені елементи, то до наукових підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства добавляться ще й додаткові підходи (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Додаткові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Науковий підхід	Характеристика підходу
1	2
Виробничо-збутовий	Посилення уваги управлінського персоналу підприємства в ланцюгу «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва і збуту продукції.
Ресурсний	Увага керівництва підприємства зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами на кожному з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід»

Джерело: [запропоновано автором 16]

Менеджерам підприємства під час вибору оптимального методу управління його конкурентоспроможністю необхідно діяти, враховуючи певні принципи концепції конкурентоспроможності [22, с. 86].

Отже, необхідно відзначити, що кожен підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який ми розглядали, представляє підприємство під різним кутом зору. Тому, слід використовувати комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, щоб охопити всі галузі функціонування підприємства. Тільки комплексно, обходячи невірні

розрахунки, помилки, ухиляння, підприємство на цільових ринках зможе досягти лідерських позицій та отримати максимальний фінансовий результат.

1.2. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства на сучасному етапі свого розвитку ґрунтується на використанні основних теорій управління, згідно цього базовими елементами системи управління є мета, суб'єкт та об'єкт, процес та функції управління, методологія і принципи.

Мета системи управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, щоб забезпечити життєздатність та сталу роботу підприємства, враховуючи усі зміни його зовнішнього середовища.

Рівень конкурентоспроможності, який буде необхідним та достатнім для того, щоб забезпечити життєздатність підприємства як суб'єкта економічної діяльності виступає його об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства.

Що стосується суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, то ними є певні особи (менеджери), які здійснюють управлінську діяльність для досягнення підприємством визначеної мети. До кола таких осіб слід віднести: власника підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директора, заступників директора та керівників підрозділів підприємства), лінійних менеджерів операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

Згідно такого підходу систему управління конкурентоспроможністю підприємства можна зобразити графічно (рис. 1.2).

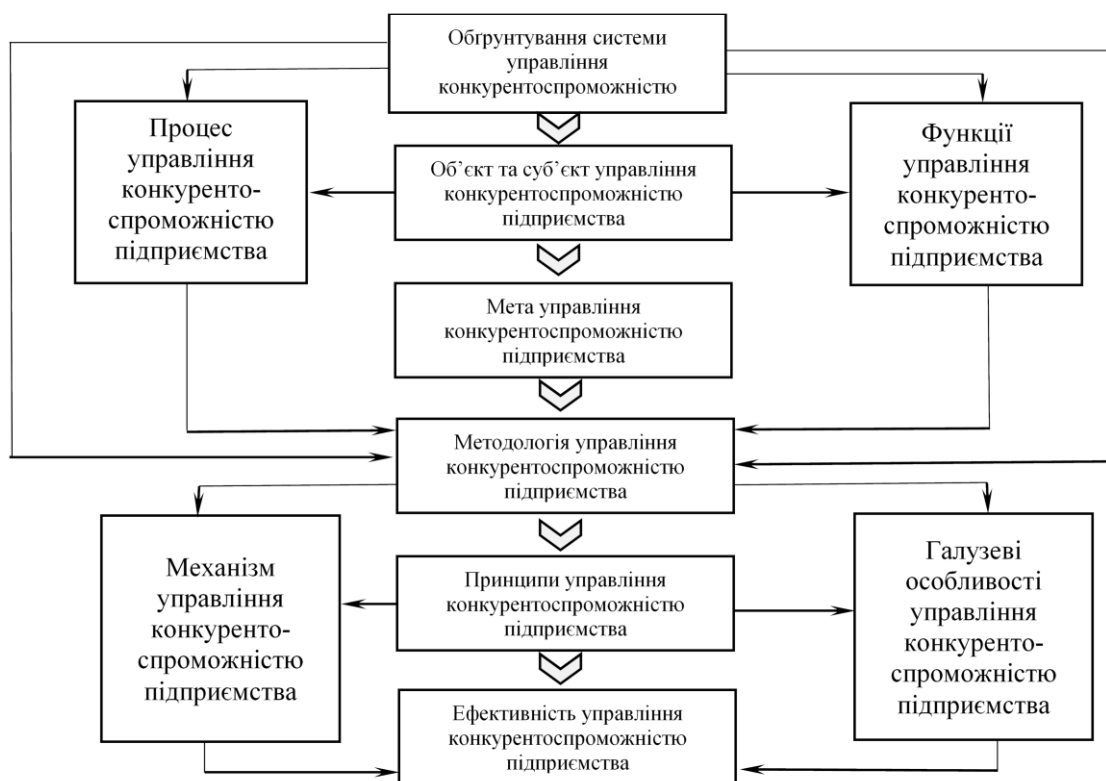


Рис. 1.2. Загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [систематизовано автором]

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства характеризується реалізацією сукупності управлінських функцій, таких як: встановлення мети, планування, організація, мотивація і контроль, для забезпечення конкурентних переваг та життєдіяльності підприємства з позиції суб'єкта економічної діяльності [4].

При реалізації функцій управління конкурентоспроможністю підприємства між ними встановлюється певний взаємозв'язок, що вибудовує ланцюг управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3).

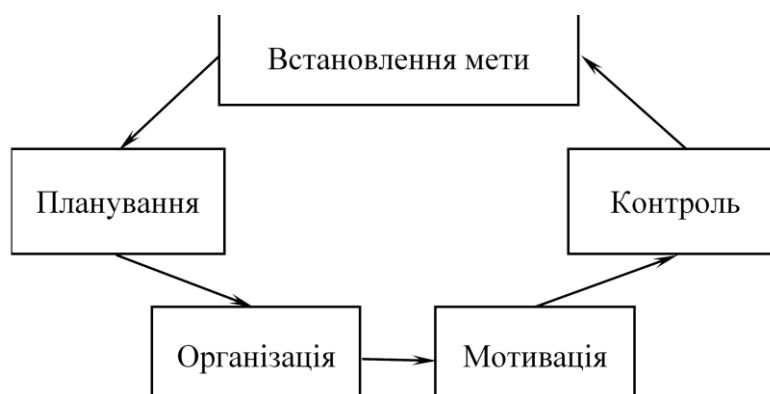


Рис. 1.3. Ланцюг управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [систематизовано автором]

Фундаментальними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- поєднання теорії та практики управління конкурентоспроможністю;
- наукова обґрунтованість методів управління;
- системність управління;
- багатоваріантність;
- ранжування об'єктів управління, виходячи з їх важливості;
- аналіз варіантів управлінських рішень та їх зіставлення;
- ринкова позиція;
- збереження конкурентних переваг та їх розвиток;
- досягнення мети;
- принцип комплексності;
- принцип етапності;
- принцип гнучкості.

З огляду на вищенаведені принципи, слід зауважити, що для управління процесом конкурентоспроможності підприємства необхідне виконання певного ряду дій: аналіз та оцінювання конкурентного середовища та ситуації, яка складається в певній галузі та на ринку в цілому; моніторинг конкурентоздатності підприємства і його основних конкурентів; діагностику переваг підприємства перед конкурентами та визначення його позицій; розробка тактик та стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства; втілення розроблених стратегій у діяльність підприємства.

На рисунку 1.4 представлено блок-схему організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, яка є своєрідною системою, що виконує безліч функцій та складається з сукупності блоків, зв'язаних між собою, серед яких виділено окремо блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження у дію блоків забезпечення конкурентоспроможності дозволить

направити управлінські дії на досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства для забезпечення більш швидкого реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і, як наслідок, скоригувати вибрану стратегію [4, 5].

Вибір стратегії підприємства з огляду на рівень його конкурентоспроможності залежить від обґрунтованих організаційно-економічних інструментів конкурентоспроможності.

З представленої на рис. 1.4 блок-схеми видно, що система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з восьми програмно-цільових сукупних блоків. Зазначені блоки відображують необхідні дії, чіткі економічні і техніко-технологічні міри в їх взаємозалежності та взаємозв'язку, здійснення яких сприятиме можливості досягнення необхідних управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Принцип, що об'єднує всі вісім блоків системи полягає у наступному: кожен з цих блоків направлений на забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства з різних позицій.



Рис. 1.4. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [сформовано автором 4]

Охарактеризуємо кожен із виділених блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства:

Блок 1. Вибір стратегії, яка буде використана підприємством для досягнення визначеного рівня його конкурентоспроможності варто проводити користуючись матрицею загальних стратегій конкуренції, беручи до уваги вже існуючі конкурентні переваги даного підприємства (переваги у витратах, фокусування та диференціація).

Блок 2. В результаті повної перебудови організаційно-господарської системи менеджменту, створення продуктивних центрів відповідальності за результати діяльності та отримання прибутку, запровадження підприємницького типу внутрішнього управління підприємством, використання системного підходу до перебудови структури внутрішнього менеджменту підприємства, покращення організаційних методів та форм маркетингових досліджень досягається синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 3. Зміни у системі управління персоналом та трудовою мотивацією на основі збільшення об'єктивності результатів праці; тенденції до стимулювання творчої праці, запровадження ефективних методів оплати і стимулювання праці, поліпшення механізму мотивації; перебудову системи перепідготовки і навчання працівників, враховуючи вимоги стратегічного управління; необхідність участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, що ґрунтується на: удосконаленні виробництва та технічному переозброєнні, запровадженні прогресивних технологічних процесів; вивченні та впровадженні ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, запровадженні товарної політики орієнтованої на експорт; розширенні співпраці із західними провідними підприємствами на взаємовигідних умовах співпраці; розробці і запровадженні комплексної системи управління якістю; активізації інноваційної й інвестиційної діяльності.

Блок 5. Ведення політики диверсифікації основної групи продукції, що виробляється з врахуванням змін кон'юнктури ринку; формування довгострокових конкурентних переваг за допомогою створення перспективного бізнес-плану; розробка і забезпечення взаємозв'язку річних, оперативних та перспективних планів продаж продукції і отримання прибутку; поліпшення методів аналізу й планування собівартості продукції; виконання поточних, оперативних та перспективних планів шляхом розробки організаційно-економічних заходів, усі ці заходи передбачає система планування діяльності з точки зору диверсифікаційного підходу.

Блок 6. За допомогою використання сучасних методів передбачується рівень конкурентоспроможності підприємства.

Блок 7. Вдосконалення внутрішнього управління фінансовою сферою підприємства, що призведе до інформаційного забезпечення керуючого складу підприємства додатковими фінансовими показниками для внутрішнього врегулювання ситуації та прийняття зважених управлінських рішень відносно поліпшення якості та конкурентоспроможності.

Блок 8. Забезпечення системи управління підприємством необхідною інформацією за допомогою: розробки наскрізної інтегрованої системи менеджменту для розв'язання завдань, пов'язаних з управлінням, застосування новітніх інформаційних засобів зв'язку та технологій; створення єдиної інтегрованої системи планування, обліку витрат та нормування; управління якістю продукції шляхом використання розроблених комп'ютерних програм; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього менеджменту [6].

З огляду на вище викладений матеріал, можна дати загальну характеристику системі управління конкурентоспроможністю.

Система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність пов'язаних між собою елементів, об'єднаних у блоки, конкретна дія яких комплексно допомагає вирішити завдання миттєвого прийняття управлінських рішень, щодо рівня конкурентоспроможності за допомогою розрахунків на підставі статистичної звітності з метою збереження даного рівня чи його

збільшення в залежності від діапазонів діяльності підприємства (рис. 1.5).

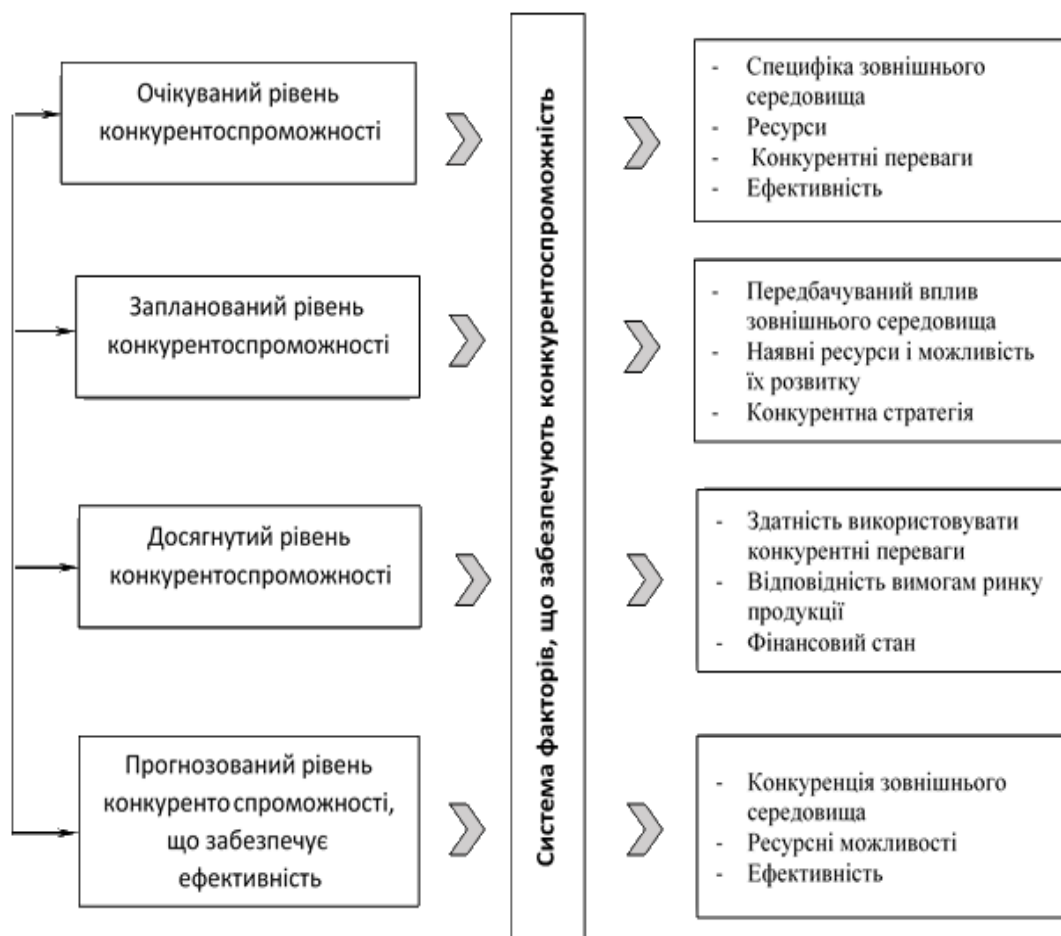


Рис. 1.5. Система факторів управління конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [сформовано автором 4]

За даним підходом до управління конкурентоспроможністю підприємства у її системі виокремлено блок управління рівнем конкурентоспроможності (КСП), який забезпечує більш ефективну діяльність підприємства (рис. 1.6).

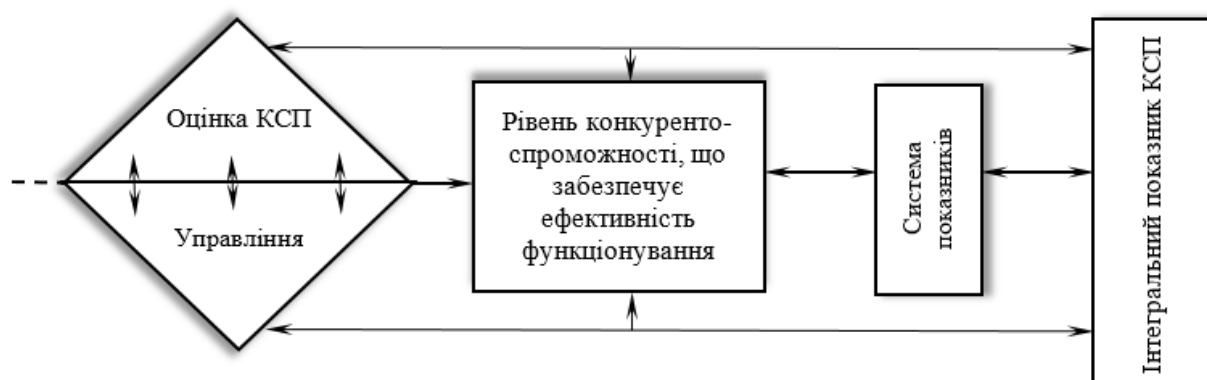


Рис. 1.6. Система управління рівнем конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [сформовано автором 4]

Підводячи підсумок, слід зазначити, що керуючись основними положеннями і принципами менеджменту сформовані система факторів управління конкурентоспроможністю підприємства та система управління рівнем конкурентоспроможності підприємства, стали підґрунтям, у подальшій роботі, для розгляду методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та шляхів щодо забезпечення її достатнього рівня для укріплення позицій підприємства на сучасному ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

На сьогодні відомо безліч різних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Насамперед, для дослідження основними є питання визначення ключових критеріїв конкурентоспроможності, виявлення резервів її підвищення та факторів, що впливають на неї як негативно, так і позитивно. Тільки конкурентоспроможні первинні елементи економіки – підприємства – зможуть створити міцний фундамент всієї економічної системи держави.

Оскільки універсальних методичних підходів комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, в даний час, не існує, сучасні методичні підходи мають багато недоліків в оцінці конкурентоспроможності підприємства, так як не дозволяють отримати достатньо повну систему показників, що обумовлює невисокі можливості застосування на практиці [21].

Огляд економічних джерел, дозволяє виділити наступні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, такі як:

- оцінка конкурентних переваг;
- оцінка на основі конкурентоспроможності продукту;
- матричні методи;
- оцінка на основі показників ефективності та ін.

Водночас наведені методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності не знайшли широкого застосування у практиці економічного аналізу, оскільки їм притаманні певні недоліки:

1. Багато методичних підходів базуються на факторному аналізі конкурентоспроможності підприємства. Відомо, що практично неможливо виявити всі фактори, які визначають конкурентоспроможність об'єкта дослідження. Обмежена ж кількість факторів конкурентоспроможності підприємства не дозволяє провести об'єктивний і повний аналіз за певний період часу.

2. Оцінка виділених аналітиками факторів та інші індикатори конкурентоспроможності зазвичай проводиться експертними методами, яким властива певна частка суб'єктивізму. Тому ця методика оцінки також не дозволить провести розгорнутий аналіз конкурентоспроможності підприємства.

3. Деякі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності базуються на нереальних даних, вводять нові параметри оцінки, будують складні інтегральні коефіцієнти та індекси конкурентоспроможності, які практично неможливо застосувати на практиці. Тому, такі методичні підходи не дозволяють провести об'єктивну оцінку конкурентоспроможності як кількісно, так і якісно.

4. Серед недоліків деяких методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності можна виділити високий рівень суб'єктивізму, оскільки вони ґрунтуються переважно на думках експертних груп. Відповідно, критерії та показники, які автори пропонують для оцінки конкурентоспроможності є некоректними і не можуть бути рекомендовані для проведення аналізу конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу для всіх напрямків діяльності.

Зазначені недоліки багатьох сучасних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств ускладнюють їх широке застосування у сучасних реаліях [20].

Проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення рівня розвитку суб'єкта господарювання за попередні періоди функціонування з позицій різних критеріїв, виявлення факторів, які негативно впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід дозволить розробити важливі управлінські рішення та заходи, щоб підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи різні наукові джерела з проблем методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна назвати основні їх. У таблиці 1.4 ми представили різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність методу
Метод оцінки виходячи з теорії ефективності конкуренції	Сутність методу полягає в бальній оцінці потужностей підприємства із забезпеченню конкурентоспроможності. У ході проміжного аналізу кожна з певних можливостей підприємства з набуття конкурентних переваг оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів.
Метод оцінки на основі теорії рівноваги	Даний метод розглядає фактори виробництва, при яких вони знаходяться на однаковій позиції та одночасно володіють максимальною продуктивністю. Безперечною перевагою цього методу є можливість визначення внутрішніх резервів.
Метод оцінки, заснований на концепції порівняльних переваг	Перевагою даного методу оцінки конкурентоспроможності є простота і легкість використання. В основі аналізованого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства – порівняння витрат виробництва та реалізації продукції/послуг.
Матричний метод	Поточний метод ґрунтується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та її продукції. Основою методики є аналіз конкурентоспроможності, який враховує життєвий цикл продукції підприємства.
SWOT-аналіз	Являє собою аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виявляються в ході дослідження
Профіль вимог	Через шкалу експертних оцінок встановлюється рівень просування підприємства та особливо потужний конкурент.
Оцінка на базі якості продукції	Сутність методу полягає у співвідношенні групи параметрів продукції, що відображають споживчі властивості. Перевагою даного методу є можливість обліку споживчих переваг при забезпеченні рівня конкурентоспроможності особистості.
Профіль полярностей	В основі даного методу лежить визначення показників, за якими підприємство випереджає чи відстає від конкурентів, тобто його сильних та слабких сторін.

Джерело: [узагальнено автором]

Вищезазначені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства спрямовані на облік одного з наступних аспектів конкурентоспроможності. Так, одні з методів враховують резерви використання факторів виробництва, інші – вартість цих чинників, треті – якість продукції.

У той же час слід розуміти, що конкурентоспроможність підприємства важливо оцінювати комплексно за всіма критеріями та напрямками діяльності. Саме такий підхід може забезпечити всебічну ефективну діяльність підприємства з урахуванням вдосконалення наявних конкурентних переваг.

Як один з варіантів комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити методику, в основі якої лежить принцип

зіставлення даних за найбільш значущими та результуючими показниками підприємства [8].

Дана методика найбільш прийнятна для більшості підприємств, оскільки тут відсутня значна частина перелічених вище недоліків. Крім того, вона доступна і проста у своєму практичному застосуванні та найбільш повно відображає дійсну ситуацію рівня конкурентоспроможності підприємства щодо конкурентів на ринку.

Зазначені переваги стають доступними завдяки тому, що в основі даного методу лежить використання специфічних мультиплікаторів, що базуються на показниках, які виступають як результуючі, а отже, і найважливіші дані, що характеризують діяльність підприємства з позиції кінцевого результату.

Причому важливо відзначити і той факт, що зазначені мультиплікатори застосовуються в порівнянні з основними конкурентами підприємства на аналогічному ринку, що дозволяє домогтися не лише отримання ідентифікаційних характеристик безпосередньо самого підприємства, а й оцінити їх у порівняльному аспекті саме з ринкових позицій.

У якості показників пропонується розглядати три показники: сукупний дохід від реалізації продукції, повний обсяг витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, і чистий прибуток як наслідок зіставлення зазначених величин.

Для отримання найбільш об'єктивних даних необхідно в розрахунках використовувати показники за кілька років, щоб чітко простежувалася динаміка розвитку підприємства. При цьому важливо розуміти, що чим триваліший період дослідження, тим краще простежується кореляційний зв'язок між зазначеними показниками та характеристиками ринку.

Дана методика оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає використання аналогічної основи для аналізу, а саме поєднання двох методів з метою отримання найбільш адаптованої та адекватної оцінки конкурентних переваг на основі зіставлення поточних економічних можливостей підприємства із прогнозом стану ринку з його ризиками та можливостями [9].

Практичне застосування даного методу передбачає розрахунок таких складових, як: коефіцієнти операційної ефективності та стратегічного позиціонування. І вже на їх основі – розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності, що виступає відносним показником, який дозволяє провести порівняльний аналіз із аналогічними показниками основних конкурентів на ринку.

Зазначені показники розраховуються за наступними формулами:

1. Оперативна ефективність складає:

$$r = \frac{Д}{В}, \quad (1.1)$$

де Д – дохід від реалізації продукції, тис.грн.;

В – витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн.

2. Коефіцієнт оперативної ефективності (K_r) складає:

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (1.2)$$

де R – оперативна ефективність підприємства-конкурента.

3. Щоб визначити коефіцієнт стратегічного позиціонування, необхідно розрахувати індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$I = \frac{Д}{Д_0}, \quad (1.3)$$

де $Д_0$ – дохід від реалізації продукції попереднього року, тис. грн.

4. Коефіцієнт стратегічного позиціонування (K_i) дорівнює:

$$K_i = \sqrt{\frac{I}{I_s}}, \quad (1.4)$$

де I_s – індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства-конкурента.

5. Коефіцієнт конкурентоспроможності (K) складає:

$$K = \frac{K_r}{K_i}. \quad (1.5)$$

Крім того, хорошим доповненням до представленого методу, який дозволяє домогтися ще більш розгорнутої оцінки рівня конкурентоспроможності, є метод зіставлення даних про конкурентоспроможність підприємства та вибору альтернатив її підвищення, а

саме метод SWOT-аналізу, або матриця можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства. Суть даного методу, як відомо, полягає у зіставленні даних про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства за допомогою експертної оцінки та створення спеціальної матриці. Досліджуючи підприємство, крім аналізу зовнішнього середовища, необхідно оцінити сильні та слабкі сторони у сфері його внутрішнього середовища.

Причому для отримання найбільш розгорнутої характеристики конкурентних якостей підприємства необхідно подати оцінку діяльності саме у розрізі всіх функціональних сфер, у яких представлено дане підприємство.

Такий підхід дозволить не тільки виявити рівень розвитку підприємства, що фактично склався, але і його потенційні можливості подальшого зростання на основі забезпечення оптимального поєднання функціональних особливостей діяльності підприємства [8].

Так, серед функціональних сфер діяльності підприємства можна виділити виробництво, технології, логістику, персонал, організацію, маркетинг, фінанси, конкурентне середовище.

Як відомо, результатом розробки такого аналізу служить формування відповідної SWOT-матриці, яка включає зазначені вище чотири складові. Комплексне сприйняття представлених у даній матриці показників дає повну інформацію не тільки про поточне становище підприємства, а й розкриває картину визначеного майбутнього через формування адекватних потенціалу та стану ринку цілей.

Природно припустити, що такий підхід може також розцінюватися як і оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки прогнозування стану підприємства у майбутньому безпосередньо пов'язано й із поточним, і перспективним потенціалом підприємства, що є і його конкурентною якістю.

З іншого боку, цей аналіз дозволяє оцінити і ринкове становище підприємства, що, у свою чергу, означає оцінку позиціонування стосовно інших учасників ринку, зокрема і конкурентів.

Перспективним напрямком у цьому контексті буде доповнити даний аналіз економічними розрахунками, що дозволяють отримати порівняльні дані як самого підприємства, так і його найближчих конкурентів. Такий підхід дозволяє більш предметно визначити не тільки відмінності в економічному становищі підприємства, але й оцінити його перспективи на майбутнє з урахуванням наявних потенційних можливостей підприємства та ринкових ризиків у поєднанні із фінансово-економічними можливостями цього підприємства.

Також можна відзначити, що при комбінуванні двох зазначених вище методів можна отримати більш предметне уявлення про конкурентні якості, потенційні можливості та ринкові позиції досліджуваного підприємства, що засновані, як на взаємодоповнюючих характеристиках, безпосередньо, самого підприємства, так і на основі його зіставлення з показниками інших, конкуруючих учасників ринку [15].

Перший розділ даної кваліфікаційної роботи було присвячено розгляду теоретико-методичних засад управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті наступні основні питання у розрізі даної тематики: управління конкурентоспроможністю підприємства як економічна категорія; загальна характеристика системи управління конкурентоспроможністю підприємства; методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наступний розділ буде присвячено застосуванню охопленого теоретичного матеріалу на практиці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

2.1. Загальна характеристика та тенденції діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (далі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс») засновано 17 травня 2016 року, відповідно до діючого законодавства України. Діяльність товариства здійснюється на основі Законів України, Статуту (Додаток А) та інших нормативно-правових актах.

Засновниками товариства є: Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС», яке розташоване у м. Кропивницькому вул. Тараса Карпи 96 кв. 6 та громадянин України – Берчук Ігор Андрійович, що мешкає в Одеській області.

Товариство є юридичною особою приватного права та діє відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки в установах банків, круглі печатки зі своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, власною символікою (емблемою), яка затверджується окремим рішенням Засновників Товариства, штампи, фірмові знаки, бланки та інші засоби індивідуальної ідентифікації.

Цілями та метою ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є здійснення підприємницької діяльності, виробництво продукції і надання послуг, що відповідають світовому рівню, розвиток сучасної високоефективної системи обслуговування населення і суб'єктів підприємницької діяльності у різних сферах, здійснення торгівельної, комерційної, виробничої, будівельної, науково-дослідної, благодійної та іншої діяльності з метою отримання прибутку та задоволення інших потреб засновників товариства.

Основним видом діяльності товариства є комплексне обслуговування об'єктів.

Усі види діяльності, які зазначені у Статуті товариства представлені у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Вид діяльності	Опис
Вирощування	- зернових та бобових культур; - рису; - овочів і баштанних культур;

	- цукрової тростини; - винограду; - цитрусових; - ягід, горіхів та фруктів; - олійних плодів; - пряних, ароматичних і лікарських культур; - інших багаторічних культур.
Розведення	- великої рогатої худоби молочних порід; - іншої великої рогатої худоби та буйволів; - коней; - овець і кіз; - свиней; - свійської птиці та ін.
Добування	- кам'яного вугілля; - бурого вугілля; - природного газу; - залізних руд; - піску, гравію, глини і каоліну; - солі; - торфу.
Виробництво	- м'яса; - фруктових і овочевих соків; - олії та тваринних жирів; - морозива; - хліба та хлібобулочних виробів; - макаронних виробів і подібних борошняних виробів та ін.
Будівництво	- житлових і нежитлових будівель; - доріг і автострад; - трубопроводів; - споруд електропостачання та ін.
Оптова та роздрібна торгівля	- зерном, насінням і кормами для тварин; - квітами та рослинами; - фруктами та овочами - м'ясом; - молочними продуктами та ін.

Джерело: [сформовано автором на основі Додатку А]

Зовнішньоекономічна діяльність товариства представлена наступними видами:

- експорт та імпорт товарів, послуг, робітничої сили;
- надання послуг іноземним суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі: надання послуг перекладу, виробничих, інформаційних, транспортно-експедиційних, консультаційних та інших комерційних послуг;

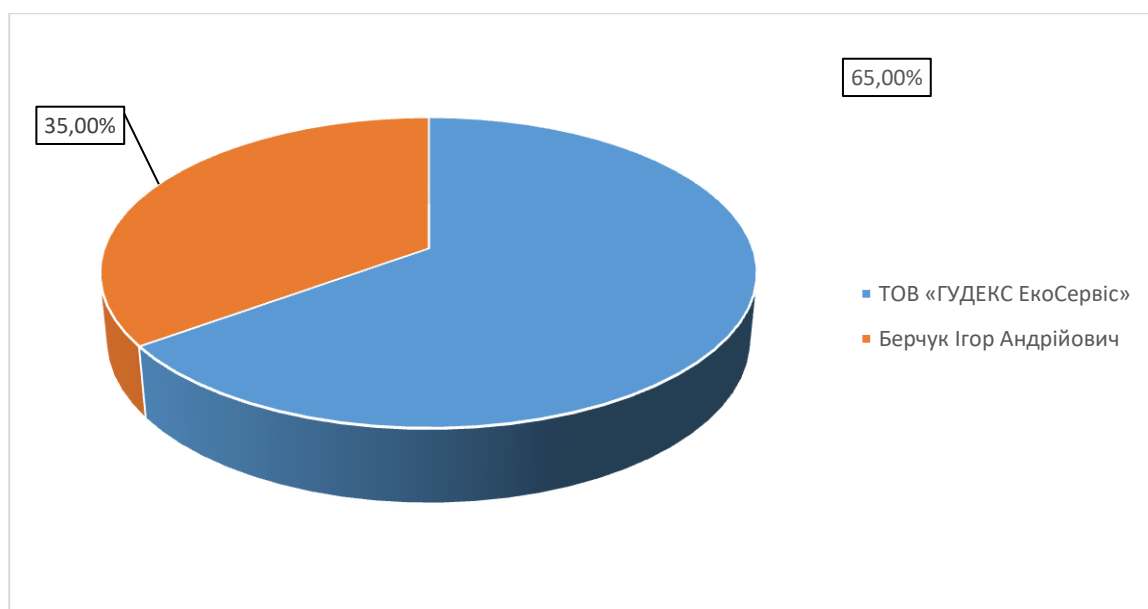
- проведення кредитних і розрахункових операцій з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- суспільно-підприємницька діяльність з іноземними суб'єктами господарської діяльності, враховуючи створення спільних підприємств різних видів та форм;
- діяльність побудована на формах зустрічної торгівлі з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по купівлі, продажу і обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі з іноземними фізичними особам як на території України, так і за її межами.

Майно ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» становлять виробничі та невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі товариства.

Розмір статутного капіталу становить 10000 грн. Розподілення часток капіталу між засновниками представлена на рисунку 2.1.

Прибуток товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку товариства сплачуються передбачені Законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях.

Прибуток, який залишається у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» після виплати податків та внесення інших обов'язкових платежів, переходить в повне розпорядження засновників товариства.



**Рис. 2.1. Розмір часток статутного капіталу між засновниками
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**

Джерело: [сформовано автором на основі Додатку А]

Вищим органом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є Загальні збори засновників товариства. Вони складаються з самих засновників товариства, або призначених ними представників.

В товаристві діє одноособовий виконавчий орган – Директор товариства, який здійснює поточне керівництво його діяльністю і є підзвітним Загальним зборам засновників товариства. Наразі керівником (директором) ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є Довгий Василь Миколайович.

Органом самоврядування трудового колективу товариства є Збори трудового колективу.

Трудовий колектив на Зборах:

- розглядає і затверджує проєкт колективної угоди і договору;
- розглядає і вирішує питання самоврядування трудового колективу;
- визначає і затверджує перелік і порядок надання працівникам товариства соціальних пільг.

У ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» шатний розклад розробляється і затверджується самостійно товариством, визначаються оклади, форми і системи оплати праці співробітників та робітників, що залучаються.

Реорганізація товариства може проводитися шляхом: злиття, приєднання,

поділу, виділення частки, перетворення та за рішенням засновників товариства.

Основні конкуренти ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у м. Кропивницькому та характеристику їх діяльності представлено у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у м. Кропивницькому

Назва підприємства	Характеристика діяльності
ТОВ «Сервіс-Корал»	Сервісно-торгова організація, що займається комплексним забезпеченням об'єктів харчування та торгових об'єктів. Проводиться гарантійний та післягарантійний ремонт обладнання та технічне обслуговування.
ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ АВТОЛЮБИТЕЛЬ №7	Комплексне обслуговування об'єктів.
КП «Комунальне Підприємство» Мала Виска Водоканал»»	Надання послуг з вивезення твердих побутових відходів.

Джерело: [сформовано автором]

Так, як товариство займається різносторонньою діяльністю, то і конкуренти у нього з різних сфер його діяльності.

Кадрове забезпечення є основою будь-якої діяльності. Аналіз показників кадрового забезпечення діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» представлений у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників кадрового забезпечення діяльності

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки діяльності					Абсолютне відхилення (+/-), (7-3)
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці усіх працівників	тис.грн.	1408,7	1993,6	1114,3	1649,1	2133,6	+724,9
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності)	тис.грн.	243,8	348,9	316,4	296,8	380,7	+136,9

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	24	24	11	26	24	-
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками	люди.год.	48184	47105	22153	36446	43194	-4990
Фонд оплати праці штатних працівників	тис.грн.	1186,7	1455,4	946,8	1451	2101,7	+915,0

Джерело: [складено та розраховано на основі форми № 1-ПВ «Звіт з праці» за 2018-2022 рр.]

Аналізуючи дані таблиці 2.3, слід звернути увагу на показники фондів оплати праці усіх працівників товариства та його штатних працівників. Як ми бачимо, що ці два показники за п'ять років дослідження майже постійно збільшувалися а тільки у 2020 році спостерігається стрімке зменшення цих показників. Це пов'язано з значним скороченням середньооблікової кількості штатних працівників у цьому році. Так, у період з 2018 року по 2022 рік фонд оплати праці усіх працівників збільшився на 724,9 тис.грн., а фонд оплати праці штатних працівників – на 915 тис.грн.

Для більш точного уявлення про зміни фондів оплати праці ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» протягом 2018-2022 рр., продемонструємо дані цих показників по кожному року у вигляді рисунку 2.2.

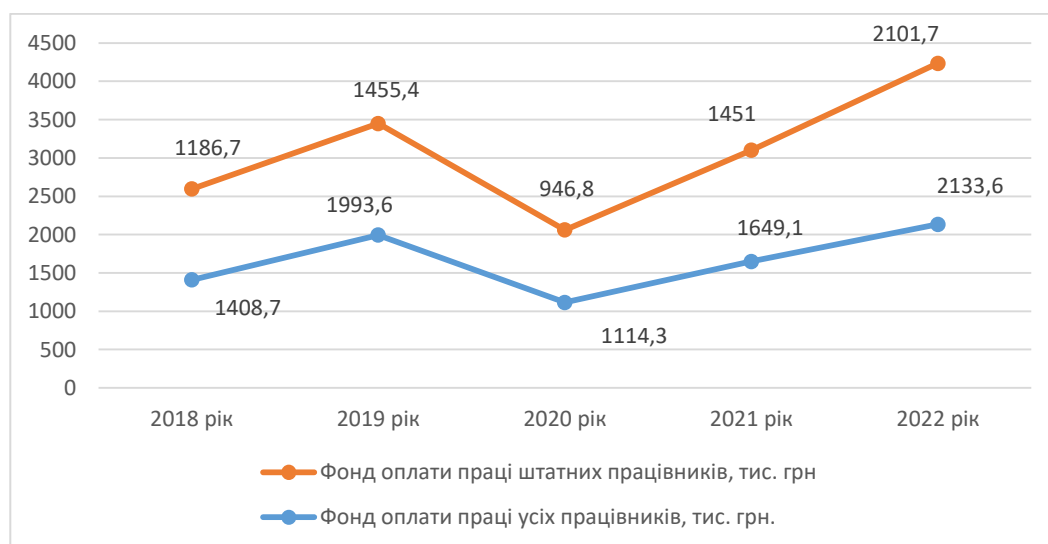


Рис. 2.2. Динаміка фондів оплати праці ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр., тис.грн.

Джерело: [побудовано на основі форми № 1-ПВ «Звіт з праці» за 2018-2022 рр.]

Що стосується, середньооблікової кількості штатних працівників товариства, то потрібно зауважити, що протягом досліджуваного періоду вона

суттєво не змінилась. А якщо порівняти 2022 рік з 2018 роком, то бачимо, що середньооблікова кількість працівників товариства зовсім не змінилась і складає 24 особи. Різке зменшення середньооблікової чисельності спостерігається лише у 2020 році. Це було пов'язано з епідемічною ситуацією у країні в цілому. Графічно ситуацію зі зміною середньооблікової чисельності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 роки представлено на рисунку 2.3.

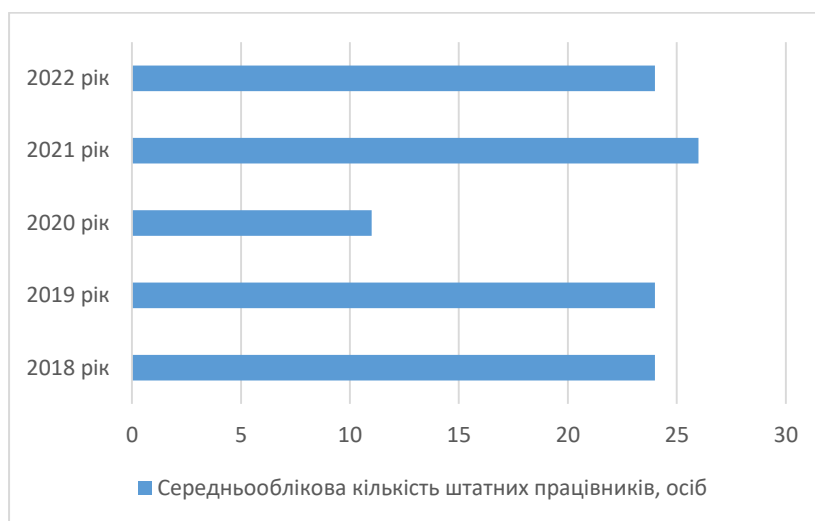


Рис. 2.3. Зміни середньооблікової чисельності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр.

Джерело: [побудовано на основі даних форми № 1-ПВ «Звіт з праці» за 2018-2022 рр.]

Ще одним показником на який потрібно звернути увагу аналізуючи діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є показник кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками товариства. За п'ять досліджуваних років він постійно змінювався. Так, у період з 2018 р. по 2020 р. спостерігається зменшення розміру цього показника. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками зменшилась на 2,2%, або на 1079 люд.год., а у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшення показника склало 54%, тобто спостерігаємо зменшення кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками на 26031 люд.год. Починаючи з 2021 року показник кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками товариства постійно зростає. Так, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками збільшилась на 64,5 %, або на 14293 люд.год. У 2022 році в

порівнянні з 2021 роком – збільшення відбулося на 6748 люд.год., або на 18,5%. Загалом за 2018-2022 роки спостерігається зменшення кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками на 4990 люд.год., або на 10,4 %. Динаміку зміни кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр. продемонструємо у вигляді рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка зміни кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр., люд.год.

Джерело: [побудовано на основі даних форми № 1-ПВ «Звіт з праці» за 2018-2022 рр.]

Підводячи підсумки щодо тенденції діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» необхідно зауважити, що діяльність досліджуваного товариства досить різностороння та охоплює не одну господарську сферу. Але основною діяльністю товариства є комплексне обслуговування об'єктів. Що ж стосується показників кадрового забезпечення діяльності досліджуваного товариства, то за період, що було взято для аналізу, тобто впродовж 2018-2022 років, усі показники кадрового забезпечення зросли, окрім кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками товариства. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» оцінюється позитивно.

2.2. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності

товариства

Облік фінансових результатів необхідний для оцінки господарської діяльності підприємства. На основі показників оцінки фінансових результатів діяльності підприємства можна зробити висновок щодо ефективності діяльності підприємства загалом та обрати подальшу стратегію розвитку.

Досліджувати господарську діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» розпочнемо з аналізу активів балансу товариства, використовуючи дані форми № 1-м «Баланс» за 2018-2022 роки (Додаток Б-Е).

Таблиця 2.4

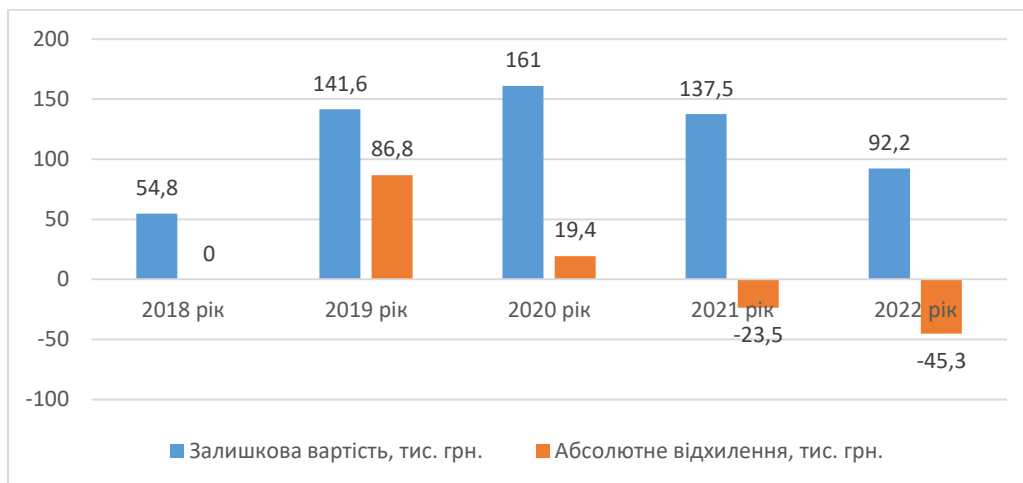
**Аналіз активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»
за 2018-2022 рр., тис.грн.**

Актив	Роки дослідження					Відносне відхилення, % (6/2)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	100,0
Основні засоби	54,8	141,6	161,0	137,5	92,2	168,2
первісна вартість	239,2	363,9	449,6	465,0	448,8	187,6
знос	184,4	222,3	288,6	327,5	356,6	193,4
Усього за розділом I	55,6	142,4	161,8	138,3	93,0	167,3
II. Оборотні активи						
Запаси	41,9	45,3	69,1	105,2	85,2	у 2 р.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1043,6	1286,6	2115,2	2999,4	3158,4	у 3 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	559,0	1295,9	1025,5	501,1	648,6	116,0
Гроші та їх еквіваленти	5,5	8,5	(-109,0)	(-40,6)	(-89,1)	-
Усього за розділом II	1650,0	2636,3	3100,8	3565,1	3803,1	у 2 р.
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
	-	-	-	-	-	-
Баланс	1705,6	2778,7	3262,6	3703,4	3896,1	у 2 р.

Джерело: [сформовано та розраховано на основі форми № 1-м «Баланс» за 2018-2022 рр.]

Досліджуючи дані таблиці 2.4, першочергову увагу звертаємо на зміну показника основних засобів (рис. 2.5). Впродовж 2018-2020 років спостерігається тенденція зростання основних засобів, а починаючи з 2021 року даний показник пішов на спад. За п'ять років основні засоби товариства зросли

на 68,2 %.



**Рис. 2.5. Зміна залишкової вартості ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»
протягом 2018-2022 рр., тис.грн.**

Джерело: [побудовано за допомогою даних форми № 1-м «Баланс» за 2018-2022 рр.]

Різкий спад вартості основних засобів пояснюється систематичним збільшенням такого показника ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» як знос. З представлених у таблиці 2.4 даних чітко видно зростання зносу на протязі усього досліджуваного періоду.

Розділ II Балансу «Оборотні активи» ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» складається із таких статей, як: запаси; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; інша поточна дебіторська заборгованість та гроші та їх еквіваленти.

Стосовно показника запасів товариства, то протягом чотирьох років, що досліджувались це показник постійно зростав. А вже на п'ятому році дослідження можемо спостерігати зменшення запасів товариства. В цілому за п'ять років запаси ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» збільшились у 2 рази.

Наступним показником, що входить до розділу II Балансу товариства є показник дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги. Аналізуючи дані цього показника видно, що він на протязі 2018-2022 років мав тенденцію збільшення. Так, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком цей показник зріс на 23,3%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – на 64,4%, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком – на 41,8%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком – на 5,3%. З п'ять років показник дебіторської заборгованості за продукцію,

товари, роботи, послуги збільшився в 3 рази. Постійне збільшення даного показника пояснюється поганою спроможністю замовників розраховуватись з даним товариством.

Показник іншої поточної дебіторської заборгованості змінювався наступним чином: у 2019 та 2022 роках спостерігається збільшення даного показника в порівнянні з попередніми роками, а в 2020 та 2021 роках – зменшення порівняно з попередніми роками. За весь період дослідження показник збільшився на 16%.

Максимальне забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» грошовими коштами та їх еквівалентами відбулося у 2019 році, їх обсяг склав 8,5 тис. грн., а у період з 2020 по 2022 роки товариство взагалі не було забезпечене вільними грошовими коштами. У ці роки значення показників є від’ємними.

Структура активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр. виглядала наступним чином (рис. 2.6):

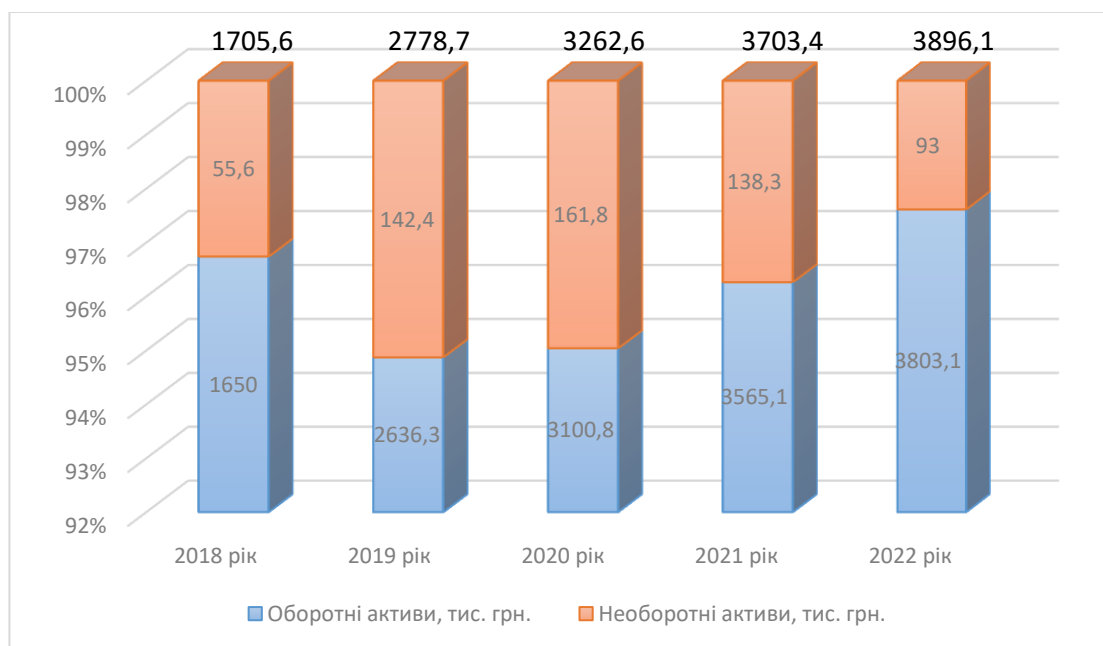


Рис. 2.6. Структура активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: [побудовано за допомогою даних форми № 1-м «Баланс» за 2018-2022 рр.]

Продовженням нашого дослідження стане оцінка динаміки пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»
за 2018-2022 рр., тис.грн.**

Стаття пасиву	Роки дослідження					Відносне відхилення, % (6/2)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	188,6
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	188,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення						
	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	37,5	100,0	82,5	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	422,9	959,5	876,6	1292,8	1462,3	у 3 р.
розрахунками з бюджетом	69,2	137,7	71,2	104,1	128,2	185,3
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	14,9	23,2	10,7	18,2	21,1	185,3
розрахунками з оплати праці	55,5	66,8	37,0	66,2	77,0	138,7
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	9,8	327,4	174,5	160,0	140,8	у 14 р.
Усього за розділом III	609,8	1614,6	1252,5	1641,3	1829,4	у 3 р.
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
	-	-	-	-	-	-
Баланс	1705,6	2778,7	3262,6	3703,4	3896,1	у 2 р.

Джерело: [сформовано та розраховано на основі форми № 1-м «Баланс» за 2018-2022 рр.]

Як свідчать наведені в таблиці 2.5 дані, пасив балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за досліджуваний період складається з показника власного капіталу та показників поточних зобов'язань.

Розділ I «Власний капітал» характеризується показником

нерозподіленого прибутку. Як бачимо, з таблиці 2.5, цей показник протягом усього періоду дослідження постійно зростає і в 2022 році досяг свого максимального значення 2066,7 тис.грн. Це на 970,9 тис.грн. більше, ніж у 2018 році. Отже, за 2018-2022 рр. нерозподілений прибуток товариства, а отже і власний капітал, зріс на 88,6 %.

Поточні зобов'язання ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» складають: короткострокові кредити банків; поточна кредиторська заборгованість; інші поточні зобов'язання.

Показник короткострокових кредитів банків присутній не у всі роки періоду, який аналізуємо. У 2021-2022 рр. значення даного показника були рівні нулю. Максимальної своєї позначки даний показник досяг у 2019 році і склав 100 тис.грн., а мінімальне значення було на початку нашого дослідження, тобто у 2018 році, коли значення показника були на рівні 37, 5 тис.грн.

Поточна кредиторська заборгованість ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за товари, роботи, послуги протягом 2018-2022 рр. збільшувалась, але тільки у 2020 році в порівнянні з 2019 роком значення показника зменшилось на 82,9 тис.грн., або на 8,6%. За п'ять років кредиторська заборгованість товариства за товари, роботи, послуги збільшилась більше, ніж у 3 рази.

Щодо інших показників поточної кредиторської заборгованості товариства можна відмітити, що протягом 2018-2022 рр. вони мали таку ж саму тенденцію, що і показник поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Слід звернути увагу на дані інших поточних зобов'язань ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», так у 2019 році в порівнянні з 2018 роком цей показник зріс на 317,6 тис.грн., то вже протягом наступних років дослідження інші поточні зобов'язання товариства постійно зменшуються. Але на протязі періоду дослідження цей показник зріс у 14 разів.

Загалом поточні зобов'язання ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у 2018-2022 рр. мали тенденцію до збільшення, тільки у 2020 році можемо прослідкувати

зменшення цього показника в порівнянні з попереднім роком на 22,4%. За весь період дослідження поточні зобов'язання товариства зросли в 3 рази.

Структура пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 роки представлена на рис. 2.7.

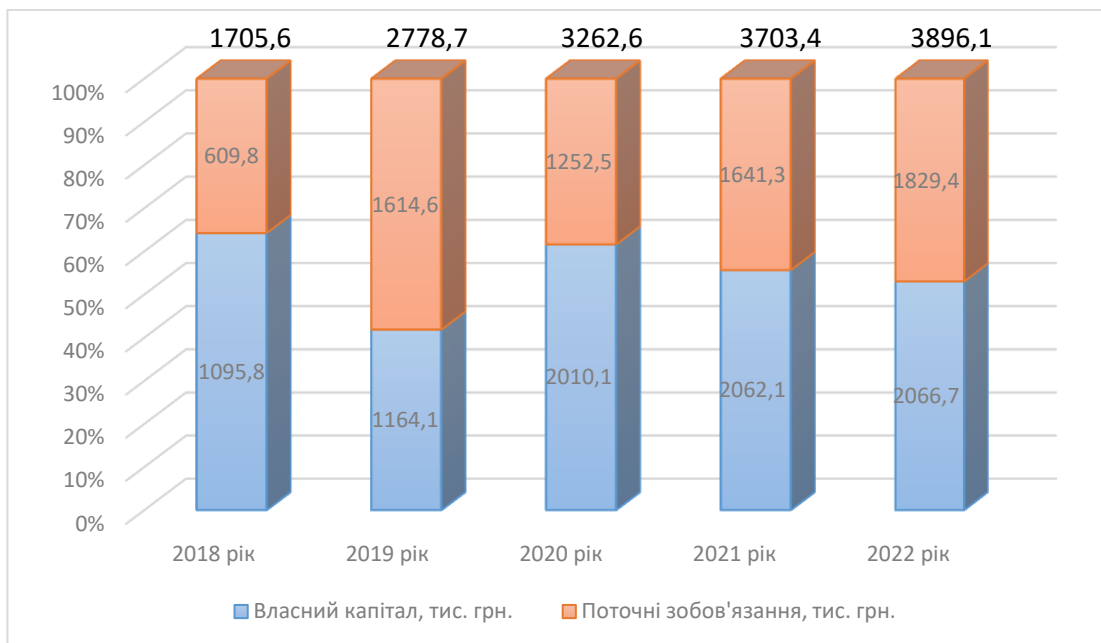


Рис. 2.7. Структура пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» протягом 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: [побудовано за допомогою даних форми № 1-м «Баланс» за 2018-2022 рр.]

Аналіз активів та пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» став підґрунтям для оцінки господарської діяльності товариства. Зважаючи на результати показника дебіторської заборгованості, яка протягом 2018-2022 рр. постійно збільшувалась можна зробити висновок про зменшення можливості товариства розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями. Але зміна розміру балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в сторону збільшення протягом п'яти років, свідчить про збільшення обсягів господарської діяльності. Так чином, можемо говорити, що товариство протягом досліджуваного періоду вело ефективну господарську діяльність.

У сучасних умовах головною складовою ефективності функціонування ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є прибуток. Щоб оцінити здатність товариства отримувати прибуток, необхідно проаналізувати його фінансові результати.

Оцінку фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022

роки зробимо на підставі даних Форми №2-м «Звіт про фінансові результати», а результати занесемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

впродовж 2018-2022 рр., тис.грн.

Стаття	Роки дослідження					Відносне відхилення, % (6/2)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5272,1	5769,7	6007,3	7660,6	7750,1	147,0
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	1,5	-	-	-	-	-
Разом доходи	5273,6	5769,7	6007,3	7660,6	7750,1	147,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	5161,4	5616,3	5161,3	7608,6	7745,5	150,1
Інші витрати	-	85,1	-	-	-	-
Разом витрати	5161,4	5701,4	5161,3	7608,6	7745,5	150,1
Фінансовий результат до оподаткування	112,2	68,3	846,0	52,0	4,6	4,1
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	112,2	68,3	846,0	52,0	4,6	4,1

Джерело: [сформовано та розраховано за допомогою даних форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2018-2022 рр.]

Досліджуючи результати фінансової діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2018-2022 рр. необхідно зауважити, що доходи товариства за цей період постійно перевищували його витрати, а отже, як наслідок, товариство постійно отримувало чистий прибуток.

Як свідчать дані таблиці 2.6, обсяг чистого прибутку за період дослідження постійно змінювався. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком чистий прибуток ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зменшився на 43,9 тис. грн., а вже в 2020 році в порівнянні з 2019 роком прослідковуємо збільшення обсягу чистого прибутку на 777,7 тис. грн., в подальші два роки відбулося значне зменшення обсягу чистого прибутку товариства по відношенню до попереднього року: у 2021 році – на 794 тис. грн., у 2022 році – на 47,4 тис. грн. За п'ять років дослідження обсяг чистого прибутку ТОВ «ГУДЕКС

ЕкоСервіс» зменшився аж на 95,9%.

Зміна чистого прибутку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр. продемонстрована на рис. 2.7.

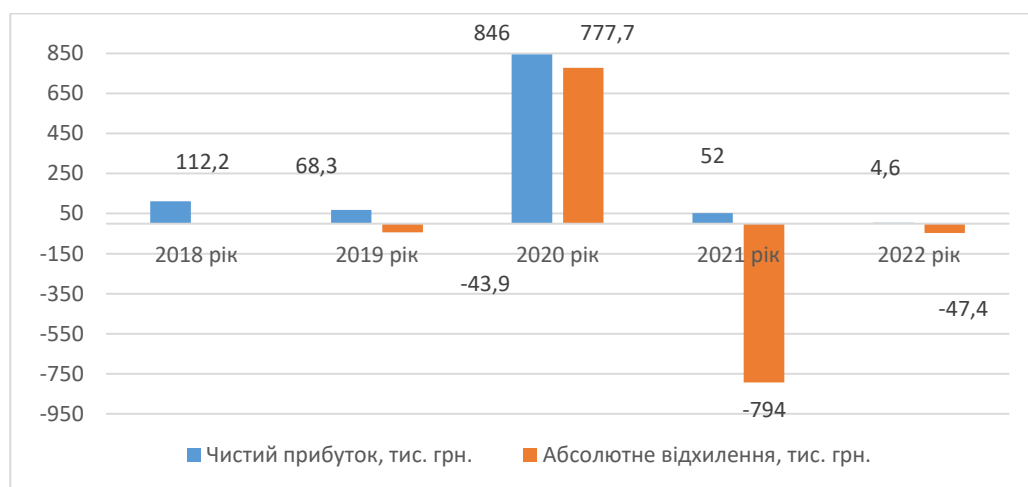


Рис. 2.7. Динаміка обсягів чистого прибутку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впродовж 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: [сформовано за допомогою даних форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2018-2022 рр.]

Підводячи підсумки аналізу фінансово стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потрібно зауважити, що дане товариство в достатній кількості забезпечене фінансовими ресурсами, які необхідні для розвитку та надання ним конкурентоздатних, а отже якісних послуг.

2.3. Аналіз процесу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Конкурентоспроможність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» необхідно аналізувати комплексно за всіма критеріями та напрямками діяльності. Саме такий підхід може забезпечити всебічну ефективну діяльність товариства з урахуванням вдосконалення наявних конкурентних переваг.

Комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» здійснено за методикою, яка детально описана у теоретичному розділі даної кваліфікаційної роботи, в основі якої лежить принцип зіставлення даних за найбільш значущими та результируючими показниками товариства.

Аналіз процесу забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного товариства слід провести зіставляючи показники з такими ж показниками основних підприємств-конкурентів.

Здійснимо аналіз конкурентоспроможності підприємства щодо показників основних конкурентів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Основним конкурентом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» з погляду обсягу виручки визначимо ТОВ «Сервіс-Корал».

З метою оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» представимо необхідні показники (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», тис. грн.**

Рік дослідження	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати	Чистий прибуток
2018	5272,1	5161,4	112,2
2019	5769,7	5701,4	68,3
2020	6007,3	5161,3	846,0
2021	7660,6	7608,6	52,0
2022	7750,1	7745,5	4,6

Джерело: [сформовано за допомогою даних форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2018-2022 рр.]

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потрібні також аналогічні показники конкурента (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Сервіс-Корал», тис. грн.**

Рік дослідження	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати	Чистий прибуток
2018	3237,1	3112,8	101,9
2019	2631,8	2530,7	82,9
2020	2671,7	2631,9	32,6
2021	1795,2	1775,3	16,3
2022	1766,2	1758,7	6,1

Джерело: [сформовано за допомогою даних форми № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2018-2022 рр.]

На прикладі 2022 року, використовуючи формули 1.1-1.5 та методику

оцінки конкурентоспроможності підприємства представлену у підпункті 1.3 даної кваліфікаційної роботи, здійснено розрахунки показників конкурентоспроможності товариства та його основного конкурента:

1. Оперативна ефективність складе:

а) по досліджуваному ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (r):

$$r = \frac{7750,1}{7745,5} = 1,001$$

б) по конкуренту ТОВ «Сервіс-Корал», (R):

$$R = \frac{1766,2}{1758,7} = 1,004$$

2. Коефіцієнт оперативної ефективності (K_r) складе:

$$K_r = \frac{1,001}{1,004} = 0,997$$

3. Щоб визначити коефіцієнт стратегічного позиціонування, необхідно розрахувати індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції досліджуваного ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та його основного конкурента ТОВ «Сервіс-Корал»:

а) по досліджуваному ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (I):

$$I = \frac{7750,1}{7660,6} = 1,012$$

б) по конкуренту ТОВ «Сервіс-Корал», (I_s):

$$I_s = \frac{1766,2}{1795,2} = 0,984$$

4. Коефіцієнт стратегічного позиціонування (K_i) дорівнює:

$$K_i = \sqrt{\frac{1,012}{0,982}} = 1,015$$

5. Тепер необхідно розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності (K) ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

$$K = \frac{0,997}{1,015} = 0,982.$$

Таким чином, як видно з представлених даних, рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у 2022 році становив

0,982, що нижче 1, це свідчить про негативну позицію забезпечення його конкурентоспроможністю в порівнянні з основним конкурентом.

Для розгляду тенденції зміни показника конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зробимо подібні розрахунки за попередні періоди та представимо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»
за 2018-2022 рр.**

Показник	Роки дослідження				
	2018	2019	2020	2021	2022
K_T	0,982	0,973	1,147	0,996	0,997
K_i	1,237	1,160	1,013	1,377	1,015
K	0,794	0,839	1,132	0,723	0,982

Джерело: [сформовано та розраховано автором]

Таким чином, як свідчать розраховані дані таблиці 2.9, рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у порівнянні з основним конкурентом ТОВ «Сервіс-Корал» за п'ять досліджуваних років мав різноспрямовану тенденцію: у 2019 році в порівнянні з 2018 роком рівень конкурентоспроможності підвищився на 0,045, у 2020 році слід відмітити піковий рівень конкурентоспроможності за всі роки дослідження, але в порівнянні з 2019 роком він зріс на 0,293, вже у 2021 році в порівнянні з попереднім відслідковується спад конкурентоспроможності на 0,409, у 2022 році рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» підвищився на 0,259 по порівняно з 2021 роком (рис. 2.8).

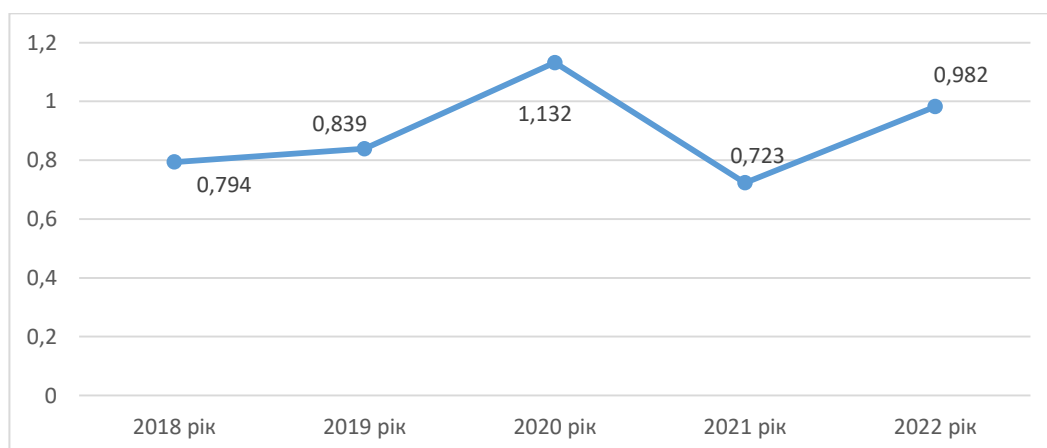


Рис. 2.8. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: [сформовано за допомогою розрахованих даних таблиці 2.9]

Темп росту конкурентоспроможності товариства у 2022 році порівняно з 2019 роком становив 35,8 %. Абсолютне відхилення 2020 по відношенню до попереднього року склало +0,259.

Аналіз показав, що рівень конкурентоспроможності, що склався у 2022 році, однаково визначається показниками операційної ефективності, яка підвищилася порівняно з 2020, та стратегічного позиціонування, який дещо знизився. Виходячи з цього видно, що показник конкурентоспроможності залежить однаково як від показника оперативної ефективності, так і коефіцієнта стратегічного позиціонування.

Звідси можна зробити висновок, що висока конкурентоспроможність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є результатом високої щодо основного конкурента ефективності виробництва, і навіть задовільного ринкового позиціонування.

Проаналізуємо загальний показник конкурентоздатності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в розрізі об'єктів зіставлення.

В якості прикладу розрахунку коефіцієнтів ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства та за вибіркою розглянемо 2022 рік:

а) по досліджуваному ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (K_0):

$$K_0 = r \cdot \sqrt{I} \quad (2.1)$$

$$K_0 = 1,001 \cdot \sqrt{1,012} = 1,007.$$

б) по конкуренту ТОВ «Сервіс-Корал», (K_S):

$$K_S = R \cdot \sqrt{I_S} \quad (2.2)$$

$$K_S = 1,004 \cdot \sqrt{0,984} = 0,996.$$

Звідси коефіцієнт конкурентоспроможності буде дорівнювати:

$$K = \frac{K_0}{K_S} \quad (2.3)$$

$$K = \frac{1,007}{0,996} = 1,011.$$

Таким чином, оцінка коефіцієнтів ефективності господарської діяльності

дозволяє зробити висновок про те, що високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у 2022 році зумовлений високою активністю господарської діяльності товариства. Так, значення зазначеного показника у 2022 році перевищує 1 та становить 1,007. Щодо ТОВ «Сервіс-Корал» зазначимо, що відповідний показник перебуває на низькому рівні та дорівнює 0,996.

Отже, аналіз основних показників діяльності та процесу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» дозволив нам дійти наступних висновків:

Діяльність досліджуваного товариства досить різностороння та охоплює не одну господарську сферу. Але основною діяльністю товариства є комплексне обслуговування об'єктів. Що ж стосується показників кадрового забезпечення діяльності досліджуваного товариства, то за період, що було взято для аналізу, тобто впродовж 2018-2022 років, усі показники кадрового забезпечення зросли, окрім кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками товариства. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» оцінюється позитивно.

Впродовж 2018-2022 рр. товариство вело ефективну господарську діяльність. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в достатній кількості забезпечене фінансовими ресурсами, які необхідні для розвитку надання ним конкурентоздатних, а отже якісних послуг.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» показала, що дане товариство в порівнянні з його основним конкурентом ТОВ «Сервіс-Корал» займає лідируючі позиції, але ще є певні недоліки в процесі забезпечення конкурентоспроможності товариства. Напрями вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» розглянемо у наступному розділі даної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**3.1. Розробка алгоритму вдосконалення управління процесом
забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**

Необхідність вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю зумовлена як загостренням конкуренції на ринку, так і ускладненням загальної фінансово-економічної ситуації, ослабленням національної валюти і прагненням підприємств забезпечити стабільність свого становища у довгостроковій перспективі. У зв'язку з тим, що кількість підприємств, а отже і пропозиція благ та послуг, зростає, розвиток національної економіки має позитивні тенденції за рахунок імпортозаміщення та зростання споживання вітчизняних товарів, рівень конкуренції загалом зростає як у сфері виробництва, так і у сфері послуг. За таких умов питання управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» стає дедалі актуальним, а розробка алгоритму вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності дозволить підприємству краще використовувати наявні ресурси, задіяти резерви, поліпшити становище на ринку, підвищити лояльність покупців, що у кінцевому підсумку дозволить досягти лідируючих позицій в порівнянні з конкурентами.

Вибір заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є відповідальним управлінським рішенням, і має супроводжуватися аналізом альтернативних варіантів і прогнозуванням наслідків з обов'язковим урахуванням фінансової складової. Зазвичай вибір заходів може проводитися інтуїтивно, з урахуванням досвіду керівника, чи групою компетентних осіб, узгоджено. Розглянемо, які кроки необхідно зробити для виваженого вибору найкращих заходів із підвищення конкурентоспроможності товариства.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є

комплексним, системним процесом, що стосується всіх її підрозділів тією чи іншою мірою. Системність та відстрочений ефект від заходів, неможливість оперативно реагувати на результати підвищують важливість прийняття вірних рішень та ускладнюють управління.

Розглянемо докладніше процес удосконалення існуючого механізму управління конкурентоспроможністю (рис. 3.1).

Процес удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю повинен включати такі етапи: проведення стратегічного аналізу з постановкою цілей та подальшою розробкою різних стратегій; розроблення критеріїв досягнення цілей; розробку системи оцінки та виконання оцінки конкурентоспроможності підприємства; вибір єдиної стратегії із запропонованих раніше; розробку та оцінку витрат на заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; реалізацію обраних заходів та, відповідно до результату, можливо, коригування процесу управління.

У процесі вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» коригуванню можуть підлягати як окремі етапи, так і їх послідовність. Зазначимо, що найкращі управлінські рішення з недостатньо якісною реалізацією можуть виявитися менш ефективними, ніж середні рішення, реалізація яких виконана якісно. У зв'язку з цим, краще мати рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності і слідувати їм, поступово їх удосконалюючи і доповнюючи, ніж прагнути розробки ідеального механізму управління конкурентоспроможністю, не звертаючи уваги на реалізацію.

Розглянемо докладніше етап удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю, який пов'язаний з відбором заходів підвищення конкурентоспроможності. Відповідно до процедури ухвалення рішення спочатку відбираються можливі альтернативні заходи. Список заходів може бути складений з урахуванням впливу на показники конкурентоспроможності і формуватися як на основі наявного списку заходів, так і з використанням різних списків заходів, таких, як заходи, запропоновані системою управління

якістю або складені на основі дослідження потенціалу підприємства.

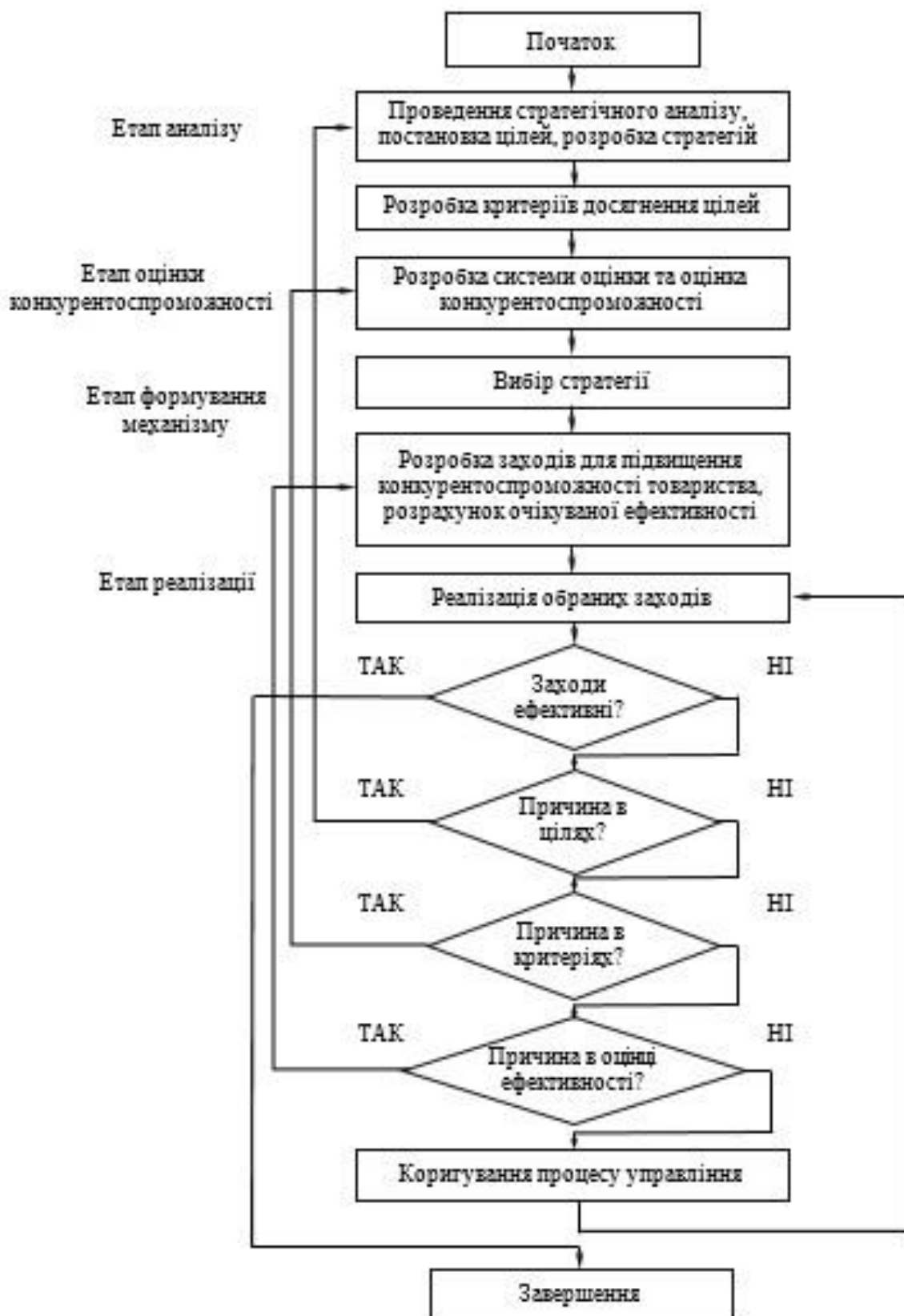


Рис. 3.1. Схема алгоритму вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: [складено автором]

Для попередньої оцінки впливу кожного заходу на показник конкурентоспроможності пропонуємо матрицю взаємовпливу заходів на складові показника конкурентоспроможності (або на основні групи показників). Зовнішній вигляд матриці може бути таким (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Матриця взаємовпливу заходів на показник конкурентоспроможності

Ключова сфера	Основні індикатори діяльності	Заходи		
		Впровадження програми управління витратами	Контроль за витрачанням природних ресурсів	Стандартизація основних бізнес-процесів
Фінанси	Дохід			
	Чистий прибуток			
	Собівартість товарів та послуг			
	Ринкова вартість акцій			
	...			
Клієнти	Лояльність клієнтів			
	Частка нових клієнтів			
	Частка повторних покупок			
	Частка ринку			
	...			
Внутрішні бізнес процеси	Частка адміністративних витрат у загальних витратах			
	Стандартизація бізнес-процесів			
	Екологічність продуктів			
	...			
Навчання та розвиток	Задоволеність персоналу системою оплати праці			
	Витрати на навчання персоналу			
	Частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва			
	...			

Джерело: [складено автором]

У запропонованій матриці обрано чотири ключові сфери діяльності та наведено для ілюстрації кілька показників. Перелік показників приймається відповідно до системи оцінки конкурентоспроможності, що існує в ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», з урахуванням специфіки галузі. Для трьох умовних

заходів наведено приклад заповнення таблиці. Після відбору заходів аналізується їхній взаємозв'язок з основними показниками конкурентоспроможності для полегшення оцінки та вибору найбільш ефективних.

Після того, як буде складено список можливих заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та проведено оцінку їх впливу на основні індикаторів діяльності товариства, необхідно здійснити вибір найбільш ефективних.

Реалізація кожного заходу має вплинути на конкурентоспроможність, що необхідно підтвердити розрахунками. Економічні розрахунки виконуються відповідними відділами з обґрунтуванням прогностичної вартості щодо кожного заходу. Для відбору заходів слід у будь-який спосіб розрахувати запланований ефект від реалізації. Ефективністю заходів щодо підвищення конкурентоспроможності слід вважати прогностичне відношення підвищення показника конкурентоспроможності.

Введемо визначення показника «ціна за пункт конкурентоспроможності». Це показник, що визначає вартість умовного пункту потенційної конкурентоспроможності, приріст якої очікується після реалізації будь-якого конкретного заходу. Тобто, ціну за пункт конкурентоспроможності можна розрахувати як відношення вартості заходу до планової зміни показника конкурентоспроможності. Таким чином, ціна за пункт конкурентоспроможності може бути розрахована за такою формулою:

$$C_{cpi} = \frac{Cost_i}{\Delta IC_i}, \quad (3.1)$$

де C_{cpi} – ціна за пункт потенційної конкурентоспроможності і-го заходу;

$Cost_i$ – бюджет і-го заходу;

ΔIC_i – планова зміна показника конкурентоспроможності внаслідок реалізації і-го заходу.

Наприклад, якщо в результаті реалізації заходу з бюджетом 2,5 млн. грн. підприємство отримає додатково 0,8 млн. грн. чистого прибутку, покращивши й інші фінансові показники, внаслідок чого інтегральний показник

конкурентоспроможності зросте на 5 пунктів, ціна за пункт конкурентоспроможності по даному заходу становитиме 2,5 млн. грн. / 5 = 0,5 млн. грн. за пункт конкурентоспроможності. Відповідно розраховуються показники і за іншими заходами, що розглядаються, після чого вибираються заходи, що дозволяють досягти стратегічних цілей і мають найнижчу ціну за пункт конкурентоспроможності. Для оцінки впливу заходу на показник конкурентоспроможності зручним буде використовувати наведену вище матрицю взаємовпливу показників та заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Запропонований метод розрахунку може викликати складнощі, пов'язані з прогнозуванням майбутнього показника конкурентоспроможності після реалізації заходу. Так, наприклад, для інвестиційних проектів доступна інформація про майбутні фінансово-економічні показники після реалізації (виручка за роками, чистий прибуток, собівартість, прибутковість інвестицій), проте такі показники, як лояльність клієнтів, пізнаваність бренду тощо навіть для поточної ситуації можна оцінити тільки за допомогою опитувань, експертно, що вже передбачає деяку похибку, тоді як розрахунок таких параметрів на перспективу може бути досить скрутним і ґрунтується на експертних оцінках. До того ж інвестиційні проекти завжди супроводжуються ризиками, реалізація яких може суттєво вплинути на підсумкові показники проєкту.

Розрахунок ціни, по запропонованим заходам, за пункт конкурентоспроможності, доцільно проводити в рамках встановленого бюджету вибирати ті, у яких ціна за пункт конкурентоспроможності буде найменша.

Організаційно розглянутий процес вибору стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» може бути представлений у вигляді схеми (рис. 3.2).

Цей процес може бути виконаний як силами самого товариства, так і за допомогою залучення фахівців зі сторони на окремі його етапи або для

комплексного консультування з проблем підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Процес є циклічним, оскільки забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринку, що динамічно змінюється, і сильної конкуренції – це, безперечно, безперервний процес, на кожному етапі якого здійснюється коригування стратегічних цілей, системи оцінки конкурентоспроможності та інших етапів. Вибір кращої стратегії підвищення конкурентоспроможності дозволить товариству зосередити свої фінансові, організаційні та інші види ресурсів найбільш ефективних напрямках.



Рис. 3.2. Процес вибору стратегічних альтернатив для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: [складено автором]

Теоретичні та практичні розробки щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в сучасних умовах у поєднанні з посиленням конкуренції є перспективним та затребуваним напрямом науки. Розглянуті особливості стратегії вибору заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є гнучким інструментом, що доповнює механізм стратегічного управління товариством. Вибір

стратегічних альтернатив є важливою ланкою системи управління, що дозволяє при ухваленні рішення керуватися основними пріоритетами розвитку товариства.

Запропонована схема вибору стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності може сприяти підвищенню результативності діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за рахунок ефективнішого використання всіх ресурсів товариства. Організаційний механізм вибору стратегічних альтернатив може бути використаний як орієнтир при удосконаленні організаційних структур управління. Розвиток та поліпшення окремих елементів механізму управління конкурентоспроможністю сприятиме кращому досягненню цілей ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та підвищенню ефективності діяльності в цілому.

3.2. Стратегічні пріоритети для підвищення конкурентоспроможності підприємства

На конкурентоспроможність підприємства впливають якість продукції та послуг, наявність ефективної маркетингової і збутової стратегії, кваліфікованого персоналу, система управління, технології виробництва, наявність необхідних ресурсів, мікро- і макрооточення. У даній кваліфікаційній роботі під управлінням конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» розумітимемо управлінський процес, спрямований на забезпечення постійного та системного оновлення та розвитку конкурентних переваг товариства, що враховує вплив факторів прямого та непрямого впливу на нього з метою покращення конкурентного становища на ринку та максимізації прибутку. На основі аналізу вищевикладеного, ми дійшли висновку, що забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» необхідно розглядати як безперервний процес, що керується, здійснюваний за допомогою проведення необхідних заходів. Відсутність у досліджуваному товаристві систематичних управлінських заходів, спрямованих на забезпечення

та підвищення рівня конкурентоспроможності, обмежує його можливості в конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту і, відповідно, не дозволяє йому досягти комерційних та соціальних цілей, збільшити капіталізацію, що призвело до висновку: управління конкурентоспроможністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є найважливішим елементом усієї системи управління ним.

Значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту зробили вчені, які розробили та запропонували впровадити у практику управління підприємствами новаторські аналітичні інструменти, схеми, методики, типові стратегії розвитку бізнесу, базові стратегії створення конкурентних переваг, галузеві стратегії, продуктові стратегії та інше. Проведене дослідження показало, що під стратегічним менеджментом розуміють діяльність, спрямовану на досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі за рахунок утримання та розвитку конкурентних переваг та адаптації самого підприємства до змін у зовнішньому оточенні. Діяльність зі стратегічного управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» пов'язана з розробкою та прийняттям управлінських рішень, спрямованих на досягнення переваг та перемоги у конкурентній боротьбі в коротко- та довгостроковій перспективах за рахунок розробки та реалізації ефективних стратегій розвитку бізнесу та створення конкурентних переваг, відповідної реакції на зміни мікро- та макрооточення та коригування загального спрямування розвитку товариства. Потрібно звернути увагу, що стратегічне управління спрямоване на фіксацію того, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» необхідно зробити сьогодні, щоб досягти поставленої мети в майбутньому, пам'ятаючи про те, що зовнішнє середовище зазнає постійних змін, і, отже, у самому товаристві теж мають відбуватися зміни, щоб воно могло залишатися конкурентоспроможним. Необхідними умовами досягнення успіху є узгодженість, взаємозв'язок і взаємозалежність усіх стратегій, що розробляються та реалізуються на ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що можливо, тільки якщо стратегічне управління включає:

- визначення прибуткового виду комерційної діяльності та розробка стратегічних напрямів її розвитку;

- формування та реалізацію стратегічного потенціалу;
- перетворення цілей на перспективні напрямки роботи підприємства;
- виконання стратегічного аналізу, розробку стратегічних альтернатив для розвитку бізнесу та створення конкурентних переваг, вибір оптимальних стратегій для реалізації;
- реалізацію оптимальних стратегій;
- оцінку виконаної роботи, яка полягає в аналізі ситуації на ринку, внесенні коригувань у довгострокові напрямки діяльності підприємства, в цілі, у стратегії або в їх здійсненні виходячи з набутого досвіду, умов, нових ідей або нових можливостей, що змінилися.

На підставі вищевикладеного ми дійшли визначення сутності стратегічного менеджменту, яка полягає у розробці та реалізації стратегії довгострокового розвитку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», в основі якої лежать проведений стратегічний аналіз, безперервний контроль та моніторинг факторів зовнішнього оточення, щоб у найкоротші терміни вносити коригування у діяльність товариства, що дозволяють йому виживати та розвиватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища. При цьому реакція підприємства повинна бути швидше за темп змін. Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» взаємодіє зі своїм оточенням з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності, а також це сфера інтересів вчених та фахівців, пов'язана з принципами, прийомами, методологією прийняття стратегічних рішень та способами їх практичної реалізації. Стратегічний менеджмент не є ізольованим управлінням, у ньому поєднуються адаптивне реагування, складання бюджетів, використання екстраполяції для оцінки щодо стабільних факторів, застосування стратегічного планування.

В останні два роки світова економіка зіткнулася з кризою, пов'язаною із зупинкою економічної активності внаслідок обмежень, спричинених пандемією коронавірусу COVID19, обвалом цін на нафту, падінням біржових індексів, зниженням виробництва та попиту через карантинні заходи у світі, а це, у свою

чергу, призвело до проблем на ринку праці, зниження доходів населення та зростання побоювань щодо збільшення безробіття. Логічним є збільшення кількості ефективно працюючих та конкурентоспроможних підприємств, які зможуть виробляти продукцію світового рівня, сформувати потужну технологічну та виробничу базу, модернізувати транспортну інфраструктуру, впровадити нові будівельні технології, покращити стан довкілля, охорону здоров'я, а також зміцнити продовольчу безпеку країни. В умовах посилення міжнародної та національної конкуренції підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має відбуватися за рахунок впровадження процесу стратегічного управління, що складається з наступних етапів:

- Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (стратегічний аналіз);
- Розробка альтернативних напрямів розвитку підприємства, їх оцінка та вибір оптимального стратегічного варіанту для реалізації;
- Реалізація прибуткової стратегії;
- Контроль за реалізацією стратегії;
- Моніторинг актуальних змін у макро- та мікрооточенні;
- Адаптація стратегії у зв'язку зі змінами конкурентного середовища.

Підсумком впровадження стратегічного менеджменту буде розробка та реалізація конкретних стратегій розвитку бізнесу, створення конкурентних переваг ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», формування стратегії підвищення конкурентоспроможності товариства, яку можна визначити як сукупність запланованих та дій у відповідь, що є реакцією на зміни в галузі та конкурентні події. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» – складний процес, основна мета якого полягає у постійному вдосконаленні діяльності товариства. Домогтися зазначеної мети можна у різний спосіб. Наприклад, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» може зайнятися точковим покращенням своєї конкурентної позиції, не здійснюючи кардинальних змін, а може повністю змінити діяльність за рахунок переходу на

нову модель розвитку. Шлях ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має ґрунтуватися на розробці довгострокової стратегії підвищення конкурентоспроможності та знаходження відповідності між зовнішніми можливостями та внутрішнім потенціалом підприємства. Корисний ефект від запровадження цієї стратегії ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відобразатиметься в:

- вдосконаленні конкурентних переваг;
- розроблення стратегічної концепції розвитку підприємства;
- формуванні стратегічного мислення у керівництва товариства та його співробітників;
- створенні гнучкої організаційної структури, що дозволяє узгоджувати цілі та можливості учасників бізнесу;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- оптимізації заходів, які дозволять досягти корисних результатів у менші терміни;
- розробці та реалізації плану підвищення конкурентоспроможності підприємства, включенні його в план комерційної діяльності та в систему показників зведеного плану товариства;
- створення цінності для клієнтів та умов, коли конкуренти не в змозі скопіювати цю цінність.

Резюмуючи викладене вище, слід зазначити, що в умовах структурних змін міжнародного та національного ринку підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є складним, але здійсненним завданням. Вирішити його можна за рахунок використання принципів та методів стратегічного менеджменту, який дозволить ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» раціонально використовувати внутрішні ресурси, адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, формувати та утримувати конкурентні переваги та максимізувати прибуток.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем присвячена висвітленню питань, пов'язаних з управлінням процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність, підґрунтям якої є управлінські рішення, які спрямовані на досягнення відповідних стратегічних цілей підприємства, всупереч різним зовнішнім впливам.

Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у спроможності управлінців забезпечити життєздатність та сталу роботу підприємства не дивлячись на економічні, соціальні, політичні зміни у зовнішньому середовищі даного підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю являє собою сукупність пов'язаних між собою елементів, об'єднаних у блоки, конкретна дія яких комплексно допомагає вирішити завдання миттєвого прийняття управлінських рішень, щодо рівня конкурентоспроможності за допомогою розрахунків на підставі статистичної звітності з метою збереження даного рівня чи його збільшення в залежності від діапазонів діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», яке засновано 17 травня 2016 року, відповідно до діючого законодавства України. Засновниками товариства є: Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС», яке розташоване у м. Кропивницькому вул. Тараса Карпи 96 кв. 6 та громадянин України – Берчук Ігор Андрійович, що мешкає в Одеській області.

Діяльність досліджуваного товариства досить різностороння та охоплює не одну господарську сферу. Але основною діяльністю товариства є комплексне обслуговування об'єктів. Що ж стосується показників кадрового забезпечення діяльності досліджуваного товариства, то за період, що було взято для аналізу, тобто впродовж 2018-2022 років, усі показники кадрового

забезпечення зросли, окрім кількості відпрацьованого робочого часу штатними працівниками товариства. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» оцінюється позитивно.

Впродовж 2018-2022 рр. товариство вело ефективну господарську діяльність. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в достатній кількості забезпечене фінансовими ресурсами, які необхідні для розвитку та надання ним конкурентоздатних, а отже якісних послуг.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» показала, що дане товариство в порівнянні з його основним конкурентом ТОВ «Сервіс-Корал» займає лідируючі позиції, але ще є певні недоліки в процесі забезпечення конкурентоспроможності товариства.

Для вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» було запропоновано алгоритм його вдосконалення.

Запропонована схема вибору стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності може сприяти підвищенню результативності діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за рахунок ефективнішого використання всіх ресурсів товариства. Організаційний механізм вибору стратегічних альтернатив може бути використаний як орієнтир при удосконаленні організаційних структур управління. Розвиток та поліпшення окремих елементів механізму управління конкурентоспроможністю сприятиме кращому досягненню цілей ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та підвищенню ефективності діяльності в цілому.

Підводячи загальні підсумки, слід зазначити, що в умовах структурних змін міжнародного та національного ринку підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є складним, але здійсненним завданням. Вирішити його можна за рахунок використання принципів та методів стратегічного менеджменту, який дозволить ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» раціонально використовувати внутрішні ресурси, адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища,

формувати та утримувати конкурентні переваги та максимізувати прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 01.06.2023).
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785> (дата звернення: 04.06.2023).
4. Балдинюк, В. (2022). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 21.05.2023).
5. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131-140.
6. Бондаренко, С. М., Лісовський, М. Ю. (2017) Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 15, частина 1. С. 42-45.
7. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
8. Вашків, О., Собко, О., & Смерека, С. (2021). Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (29). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33> (дата звернення: 01.06.2023).
9. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення: 02.06.2023).

10. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424-430.
11. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
12. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління URL: <http://globalnational.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення 10.06.2023).
13. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення: 04.06.2023).
14. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
15. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Є. О. Колесник // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2019. – № 4. – С. 14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2019_4_5 (дата звернення: 31.05.2023).
16. Назарчук Н.В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н.В. Назарчук, І.П. Малик // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №1. – С. 112-115. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_30\(1\)_26.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_30(1)_26.pdf) (дата звернення: 06.06.2023)
17. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514-517.

18. Портер М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
19. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
20. Савченко М. В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 48-58.
21. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах / В. В. Самойленко // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» – Гельветика, 2021. – №1. – С. 59-65.
22. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. – Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. – 252 с.
23. Хоменко І.О, Волинець Л.М, Халацька І.І., Божок Ю.О., Пенківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2021. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2021. С. 22-31.
24. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

ДОДАТКИ