

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Стратегічне управління конкурентоспроможністю
підприємства (на прикладі ТОВ «Монтажні системи»
м. Кропивницький)»**

«Strategic management of the company's competitiveness»

Виконала здобувачка вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-21м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Хіміч Ю.А.
« ____ » _____ 2022 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
« ____ » _____ 2022 р.

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет
 Кафедра Економіки та підприємництва
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 – «Економіка»
 Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри економіки
 та підприємництва

 (підпис)
 д.е.н., проф. Володимир
 ЗАЙЧЕНКО
 «____» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хіміч Юлії Анатоліївни

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Монтажні системи» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2022 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг (на прикладі ТОВ «Монтажні системи» м. Кропивницький)

Завдання: розкрити теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, її оцінки та забезпечення; дати аналітичну оцінку цільового ринку електромонтажних послуг та конкурентоспроможності електромонтажного підприємства; провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Монтажні системи»; обґрунтувати методику оцінки конкурентоспроможності даного підприємства та провести її апробацію; обґрунтувати стратегію подальшого розвитку аналізованого підприємства; надати практичні рекомендації щодо формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.22-20.09.22	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства»	21.09.22-10.10.22	
3.	Написання другого розділу «Конкурентний аналіз галузі та позиції у ньому підприємства»	11.10.22-11.11.22	
4.	Написання третього розділу «Напрямки розвитку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Монтажні системи»»	12.11.22-05.12.22	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.22-09.12.22	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	10.12.22-15.12.22	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	10.12.22-15.12.22	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2022 р.

Керівник роботи _____ Журило І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2022 р.

Здобувач _____ Хіміч Ю.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Монтажні системи» м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2022. 112 с.

У першому розділі роботи розглянуто ключові аспекти теорії управління конкурентоспроможністю підприємств, її сучасний стан та особливості розвитку; на основі складеного переліку змістовних характеристик поняття «конкурентоспроможність підприємства» (КП) запропоновано визначення даної категорії, яке повинно лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства; проведено аналіз найбільш застосовуваних методів оцінки КП з метою вибору найбільш прийняттого для електромонтажного підприємства; на основі аналізу полеміки, яка точиться навколо розуміння сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (УКП), виокремлено підходи до його трактування та надано авторське визначення даного поняття.

У другому розділі подано загальну характеристику ТОВ «Монтажні системи»; проведено поглиблений аналіз регіонального ринку електромонтажних послуг та конкурентної позиції, яку займає на ньому дане підприємство, аналіз його внутрішнього середовища; зроблено SNW-аналіз сильних та слабких сторін ТОВ; складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу.

В третьому розділі обґрунтовано вибір методики оцінки конкурентоспроможності електромонтажного підприємства; на основі результатів проведеного експертного та соціологічного досліджень розраховано рівень інтегрального показника якості електромонтажних послуг ТОВ «Монтажні системи»; проведено оцінку рівня його конкурентоспроможності; визначено склад і характеристику основних елементів системи стратегічного УКП; особливу увагу приділено формуванню сукупності принципів, які мають бути покладені в основу створення ефективної системи стратегічного УКП, слугувати досягненню цілей об'єкта управління; розроблено дієві пропозиції щодо стратегії подальшого розвитку аналізованого підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, система управління конкурентоспроможністю підприємства, стратегія розвитку, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, стратегічний аналіз, електромонтажне підприємство, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, якість електромонтажних послуг.

ANNOTATION

Khimich Y. Strategic management of the company's competitiveness: Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP "Business Economics" in specialty 051 – "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2021. 12 p.

In the first chapter of the work, the key aspects of the theory of enterprise competitiveness management, its current state and development features are considered; on the basis of a compiled list of meaningful characteristics of the concept of "enterprise competitiveness" (EC), a definition of this category is proposed, which should form the basis of the creation of an effective management system for the competitiveness of an electrical installation enterprise; the analysis of the most used methods of EC assessment was carried out in order to choose the most suitable one for the electrical installation company; on the basis of the analysis of the controversy surrounding the understanding of the essence of the strategic management of the competitiveness of the enterprise (MCE), the approaches to its interpretation are singled out and the author's definition of this concept is given.

In the second section, a general description of Montageni Systyme LLC is presented; an in-depth analysis of the regional market of electrical installation services and the competitive position of this enterprise in it, analysis of its internal environment was carried out; a SNW analysis of the strengths and weaknesses of the LLC was made; a balance of factors of the external and internal environments was drawn up using the SWOT analysis method.

In the third section, the choice of the methodology for assessing the competitiveness of the electrical installation enterprise is substantiated; based on the results of the conducted expert and sociological research, the level of the integral indicator of the quality of electrical installation services of Montagehni System LLC was calculated; the level of its competitiveness was assessed; the composition and characteristics of the main elements of the strategic MCE system are determined; special attention is paid to the formation of a set of principles that should be the basis for creating an effective system of strategic MCE, serve to achieve the goals of the management object; effective proposals regarding the strategy of further development of the analyzed enterprise were developed.

Keywords: enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management system, development strategy, strategic management of enterprise competitiveness, strategic analysis, electrical installation company, SNW analysis, SWOT analysis, quality of electrical installation services.

ЗМІСТ

Вступ	9
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1 Теорія управління конкурентоспроможністю підприємств: сучасний стан та аспекти розвитку	14
1.2 Сутність та особливості ідентифікації поняття «конкурентоспроможність підприємства»	19
1.3 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	28
1.4 Сутність та змістовна характеристика систем управління конкурентоспроможністю підприємства.....	41
2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА ПОЗИЦІЇ У НІЙ ПІДПРИЄМСТВА	47
2.1 Загальна характеристика підприємства	47
2.2 Конкурентний аналіз галузі та місця в ній ТОВ «Монтажні системи» .	52
2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Монтажні системи»	69
2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	69
2.3.2 Аналіз виробництва	72
2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	75
2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства	76
2.4 Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу	84
3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МОНТАЖНІ СИСТЕМИ».....	86
3.1 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Монтажні системи».....	86
3.2 Впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	95
3.3 Пропозиції щодо стратегії подальшого розвитку ТОВ «Монтажні системи»	99
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ.....	113
Додаток А	114
Додаток Б	117

Вступ

Актуальність теми. Орієнтація вектору економіки України на ринкові стосунки, а також розвиток зовнішньоекономічних зв'язків обумовлюють необхідність радикальних змін у поглядах на управління підприємством, створюють передумови для впровадження прогресивних методів управління конкурентоспроможністю як потужного інструменту усунення загроз поразки суб'єктів господарювання у конкурентній боротьбі. Наразі конкурентоспроможність набуває особливого статусу, оскільки на вітчизняний ринок поступає чимало зарубіжної продукції, що, як правило, за своїми якісними показниками перевершує вітчизняні аналоги.

Бажання України стати повноправним учасником світової торгівлі і зайняти у світовій економіці гідне місце, стати лідером у постачанні нових товарів, інформаційних технологій, що відповідають прогресивним досягненням науково-технічного прогресу, безумовно, є дуже великим. Відомо, що головними показниками, які характеризують міцні конкурентні позиції будь-якої країни, є сталий розвиток, відкрита економіка, рівень державної політики та управління країною, наявність інтелектуального капіталу, ефективність фінансової системи та якість життя. Тому, підвищення конкурентоспроможності з огляду на нинішню ситуацію у нашій державі, слід розуміти, крім іншого, як засіб вирішення найгостріших економічних завдань в Україні. Одним з таких завдань є необхідність відтворення основних чинників виробництва.

Безумовно, функція визначення глобальної стратегії руху і розвитку національної економіки належить державі, яка створює, таким чином, своєрідний орієнтир для діяльності вітчизняних підприємств. Тому можна стверджувати, що реалізація цієї стратегії безпосередньо належить суб'єктам господарювання, які беруть участь у конкурентній боротьбі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Адже важливим є факт наявності конкуренції усередині країни, оскільки вона є невід'ємною умовою створення і збереження переваг країни і на світовому ринку. Ось чому високотехнологічний продукт створюється не тільки заради експорту, а, головним чином, для підвищення ефективності національної економіки. Треба також враховувати, що конкурентоспроможність – це не

статичний показник, що відбиває ситуацію, яка раз і назавжди склалася на ринку. Він носить динамічний характер і його рівень змінюється під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників.

Конкурентоспроможність належить до найбільш складних понять, що характеризують сучасний ринок. При цьому, серед науковців не існує єдиного розуміння її суті, нема навіть приблизно однакових поглядів на методику її визначення. Це пояснюється існуванням величезної кількості чинників, які необхідно врахувати в процесі оцінки. Ці чинники, як правило, є різними за своєю природою, а їхній кількісний вимір іноді дещо ускладнений. Особливу проблему становлять якісні характеристики продукції, які мають великий вплив на рівень її конкурентоспроможності, проте облік яких викликає труднощі.

Однією з найважливіших галузей народного господарства України є будівництво. Від неї залежить ефективність розвитку економіки країни в цілому, особливо у нинішній час, який вимагає відновлення інфраструктури, яка постраждала унаслідок повномасштабної військової агресії РФ. Невід'ємною складовою будь-якого будівельного об'єкту є електричні мережі. Вони супроводжують процес будівництва, потребують проектування, монтажних робіт і подальшого обслуговування. Електричної енергії давно стала невід'ємною складовою життєдіяльності людини, без неї неможливе здійснення жодного технологічного процесу. Тому підприємства, які займаються електромонтажними роботами, вирішують надзвичайно важливі завдання забезпечення безпечного, надійного і, головне, економічного енергопостачання, що є актуальним для суб'єктів господарювання усіх галузей народного господарства, а також для побутового обслуговування населення.

Вимоги сьогодення визначають нові умови для подальшого стабільного розвитку підприємств будівельної галузі, зокрема електромонтажних підприємств. У зв'язку з необхідністю адаптації до нинішньої економічної ситуації та ускладненням господарських завдань зростає інтерес з боку керівників цих підприємств до конкурентоспроможності як до управляючого об'єкту, який є по суті індикатором конкурентної позиції підприємства на ринку і здатен забезпечити основу прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності усіх напрямків діяльності підприємства.

Високий рівень конкурентоспроможності і стійкості підприємства здатен захистити його від ризику несподіваної зміни ринкової кон'юнктури, унаслідок чого дане підприємство може опинитися на межі банкрутства. Саме необхідність змін, пов'язаних з посиленням конкурентних позицій у складних економічних умовах, мають звернути увагу вітчизняних електромонтажних підприємств на важливість розробки механізму управління їхньою конкурентоспроможністю.

Аналіз літературних джерел засвідчив наявність великої кількості робіт, присвячених теорії конкуренції, особливостям формування конкурентних взаємовідносин, а також методам, підходам і принципам підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас існує брак результатів досліджень, які б орієнтували керівництво підприємств на створення дієвої системи управління їхньою конкурентоспроможністю.

Різнманітним методичним підходам до питань управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено роботи Г. Азоева, Л. Балабанова, Б. Буркинського, А. Павлової, І. Піддубного, В. Реутова, І. Сіваченка, Х. Фасхієва, Р. Фатхутдинова, В. Федоровського, А. Челенкова, В. Шинкаренка, О. Янкового та ін. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність понять «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства», визначено чинники впливу на рівень конкурентоспроможності, різнманітні підходи до її оцінки; запропоновано концепції, моделі, методи управління конкурентними перевагами; розглянуто інші аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства [4, 33, 35, 45, 51].

Проте деякі питання залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, вони стосуються концептуальних основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням сучасних українських реалій і специфіки їхньої діяльності. Тому потребує подальших досліджень розгляд теоретичних аспектів системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств і необхідність її формування на підприємствах різних галузей та сфер діяльності.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні понятійного апарату конкурентоспроможності підприємства, узагальненні теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, а також розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг (на прикладі ТОВ «Монтажні системи», м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, її оцінки та забезпечення;
- дати аналітичну оцінку цільового ринку електромонтажних послуг та конкурентоспроможності електромонтажного підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Монтажні системи»;
- обґрунтувати методику оцінки конкурентоспроможності даного підприємства та провести її апробацію;
- обґрунтувати стратегію подальшого розвитку аналізованого підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є критерії, показники і підходи щодо оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; сукупність прийомів та методів управління нею, а також механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у наступному:

1. На основі складеного переліку змістовних характеристик поняття «конкурентоспроможність підприємства» удосконалено визначення даної

категорії, яке має лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства.

2. *Удосконалено* підхід до визначення сутності поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства».

3. *Набули подальшого розвитку:*

– основні характеристики поняття «конкурентоспроможністю підприємства»;

– основні елементи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства

– сукупність принципів, яка має бути покладена в основу формування складових системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Ці принципи слугують досягненню цілей об'єкту управління і є найбільш прийнятними для електромонтажного підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг – 112 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 107 стор. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 15 таблиць і 8 рисунків.

За матеріалами проведених у кваліфікаційній роботі досліджень автором опубліковано:

– статтю у збірнику наукових праць «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки» (включений в категорію «Б») [14];

– тези доповіді на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Стратегія фінансово-економічного розвитку підприємницьких структур в умовах глобалізації» [53].

Використані позначення:

ЕМП – електромонтажне підприємство;

ЕТЛ – електротехнічна лабораторія;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

УКП – управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теорія управління конкурентоспроможністю підприємств: сучасний стан та аспекти розвитку

Проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає від їхнього керівництва систематичних і рішучих дій для свого вирішення. Нині не слід розраховувати на те, що можливо знайдеться ринок, вільний від інших конкурентів.

Тому сьогодні особливо актуальними є питання, відповіді на які сучасна економічна наука постійно шукає відповіді: «Що ж насправді являє собою конкурентоспроможність як науковий термін і як теоретичний конструкт сучасної управлінської моделі, на основі якої можливо порівнювати результати функціонування соціально-економічних систем?» Відповіді на ці запитання необхідні для реальної організації систем управління конкурентоспроможністю підприємств, галузей та економіки країни.

Необхідно також з'ясувати чи є універсальними ті теоретичні моделі конкурентоспроможності, які вже розроблено вітчизняною та західною науками. Чи дійсно вони відбивають раціональність поведінки економічних суб'єктів у конкурентному середовищі? Чи існують обмеження щодо використання даних моделей для підприємств окремих галузей економіки стосовно специфічних умов їх функціонування.

Аналіз наукових джерел доводить, що неокласична парадигма конкурентоспроможності, відома сьогодні як теоретична нормативна модель, на яку посиляються у прикладних дослідженнях, нині знаходиться у стані дискусії та удосконалення. Так автори [35] вважають наступне: «Постулати раціональної поведінки учасників конкурентного процесу та «невидимої руки» ринку, що слугують методологічним підґрунтям цієї теорії, виявляються амбівалентними і стають науковою оманю в розумінні реальних механізмів підвищення результативності функціонування сучасних економічних систем» [35, с. 52].

На нашу думку можна стверджувати, що сучасну теорію конкурентоспроможності цілком можна розглядати як самостійну галузь наукового пізнання зі своїм об'єктом, предметом дослідження та завданнями.

Концептуальну основу теорії конкурентоспроможності складають три базових положення, згідно з якими «конкуренція у галузях економіки» [37, с. 12] є об'єктом; «принципи діяльності в умовах конкуренції» [там же] – предметом дослідження, а надання детального аналізу конкуренції, включаючи сегментацію ринків, диференціацію товарів, технологічні відмінності та ефект масштабу» [37, с. 38] – завданням теорії конкурентоспроможності.

Сучасні дослідники майже одностайно підтримують позицію щодо такого об'єктно-предметного розуміння теорії конкурентоспроможності. Разом із тим, існує повна невизначеність стосовно того, чим відрізняються предмети аналізу теорії конкуренції і теорії конкурентоспроможності, точніше – у чому полягає різниця між «аналізом конкуренції» і «конкурентним аналізом»; є перший складовою частиною другого, чи, можливо, являє собою варіант поведінкової концепції конкуренції А. Сміта або конкуренції як процесу «творчого руйнування» Й. Шумпетера? М. Портер, за його ж словами, «намагався створити всеохоплюючу теорію, яка включає в себе багато змінних величин, а не обмежується двома-трьома важливими показниками» [37, с. 47].

Відомо, що будь-яка теорія – це «комплекс ідей і уявлень, які в сукупності своїй дають тлумачення та пояснення певного явища або класу явищ» [19, с. 1313]. Тому усі теорії конкуренції по-суті є комплексом ідей і уявлень, що надають пояснення щодо предмету свого дослідження. Об'єктом дослідження цих теорій є конкуренція як специфічний вид відносин, зв'язків та взаємодії суб'єктів ринку. А їх відмінність, за словами Ф. Шерера і Д. Росса, полягає «в основному, у кількості змінних, які вони прагнуть охопити, та у їх прогностичних можливостях щодо конкретних ситуацій реального світу» [49, с. 2].

Головний недолік неокласичної теорії конкурентоспроможності полягає в тому, що саме підприємство як складна та багатогранна система зі своїм процесом виробництва, зовнішнім оточенням та іншими елементами системи, має «екзогенну» природу, тобто не є предметом аналізу. Таким чином, згідно із даною методологією, конкурентоспроможність має ендогенне походження і являє собою поняття, яке стосується лише діючих учасників ринку – суб'єктів ринкових відносин. Перед кожним з них постає проблема самозбереження а засобом її вирішення є раціональна ринкова поведінка за рахунок ефективної стратегії конкуренції. Згідно з цією

методології, головне завдання теорії конкурентоспроможності полягає в тому, щоб описати процес формування конкурентних переваг окремих ринкових структур.

Як справедливо зазначив один з найавторитетніших спеціалістів у сфері методології економічної науки Ж. Ульмо, «певна модель може надати поняттю гарного визначення, але при цьому бути поганим відображенням реальності» [36, с. 54].

«Внутрішній» погляд на ринкову систему, який пропонує неокласична теорія, передбачає використання конкурентоспроможності у якості обов'язкової елементу аналізу. З іншого боку, на практиці у зв'язку з цим виникають певні труднощі. Найчастіше згадуване у науковій літературі визначення конкурентоспроможності як «здатність суб'єкта до конкуренції» є дещо розмитим і неоднозначним. Як наслідок, роботи з проблем управління конкурентоспроможністю приділяють увагу здебільшого обґрунтуванню доцільних методів управління, а особливості об'єкту управління здебільшого залишаються поза межами проблемних досліджень.

«Внутрішня модель» конкурентоспроможності має обмежені можливості обумовлені, насамперед, її методологічними передумовами. Стосовно даного питання у сучасних дослідженнях простежується «методологічне коло», у якому причини водночас виступають як наслідки: конкурентоспроможність породжує конкуренцію, а остання, в свою чергу, передбачає наявність конкурентоспроможних суб'єктів [31, с. 204]. Стандартна модель, побудована на основі «внутрішнього погляду» на ринкову систему конкурентоспроможності можна вважати методологічною помилкою, яка стала причиною виникнення надмірно великої кількості визначень поняття «конкурентоспроможність». Тому, дана теорія не може претендувати на статус офіційно визнаної.

Розвинуті країни світу при вирішенні питань підвищення конкурентоспроможності не обмежуються суто ринковим баченням, а ведуть дослідження в площині широкого та системного аналізу джерел економічного розвитку. На основі активізації поглиблених системних досліджень створюються креативні і гнучкі моделі управління конкурентоспроможністю. Важливим інструментом цієї роботи є синтез систем управління конкурентоспроможністю, здатних активно протидіяти впливу негативних факторів зовнішнього оточення з

врахуванням таких аспектів, як «національна безпека», «економічні інтереси держави» таке інше.

Дедалі частіше в сучасних зарубіжних і вітчизняних наукових джерелах, зокрема в [2, 20, 34], зустрічається концепція конкурентоспроможності економічних систем, згідно якої конкурентоспроможність пов'язується не тільки з «внутрішнім», а й «зовнішнім» поглядом на ринкову систему. Це стало новою парадигмою, позитивним зрушенням у бік більш реалістичної моделі конкурентоспроможності, відродженням системної методології дослідження.

Принципові відмінності між процесним та системним методологічними підходами визначають теорію і структуру досліджень конкурентоспроможності. Процесна методологія спрямовує теорію конкурентоспроможності в русло дослідження внутрішніх поведінкових процесів, у той час, як системна методологія розширює горизонт дослідження до системної парадигми закономірностей функціонування ринку як гомеостатичної системи (рис 1.1).

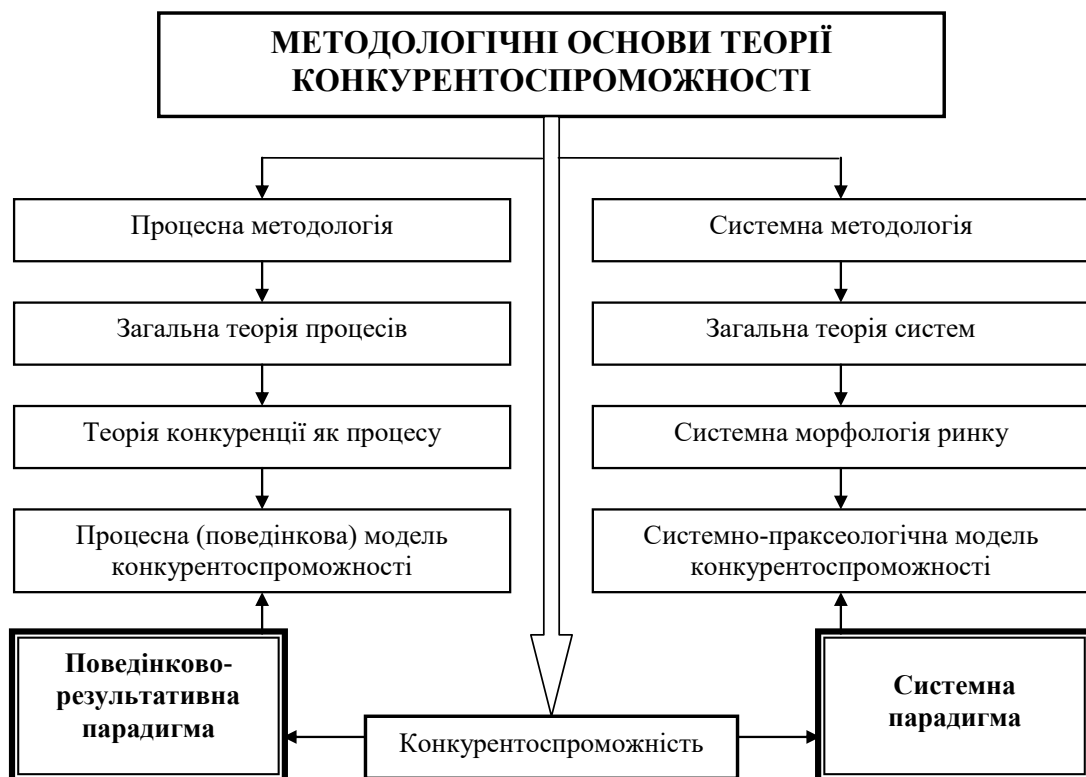


Рис 1.1 – Процесна та системна методології дослідження конкурентоспроможності

При цьому процес дослідження відбувається не за схемою, властивою для неокласичного підходу: «від елемента до загального», а навпаки: за схемою «від загального до елементу».

У системній методології дослідження конкурентоспроможності центральне місце займають не принципи конкуренції і методи дослідження конкурентних переваг у ринкових структурах, а динамічна модель економічного розвитку, що розглядається у часі і просторі як система, що складається з сукупності підсистем виробництва, розподілу, обміну і споживання. Що ж стосується проблеми результативності економічної діяльності, то вона виникає з усією своєю гостротою за межами «виробничої» системи тоді, коли певна економічна система (підприємство, галузь, регіон, економіка країни в цілому) починає реалізовувати кінцеві результати своєї діяльності у зовнішньому просторі. Особливості конкурентоспроможності різноманітних об'єктів представлено у табл. А.1 додатку А.

Спираючись саме на системно-праксеологічний підхід, Женевський Всесвітній Економічний Форум затвердив наступне сутнісне визначення конкурентоспроможності: *«конкурентоспроможність – це інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі»* [36, с. 60].

У рамках системно-праксеологічної концепції конкурентоспроможності структура теорії конкурентоспроможності являє собою інтегровану сукупність трьох взаємопов'язаних рівнів знань, зміст яких відбиває логіку економічного розвитку.

Перший рівень теорії конкурентоспроможності охоплює аналіз системи економічного розвитку, виходячи із внутрішніх і зовнішніх її цілей. Виживання цієї системи можливе завдяки взаємодії із зовнішнім середовищем. З боку сучасної економічної науки можливість такого аналізу надають теорії: економічного зростання, глобалізації, постіндустріального суспільства, організаційних систем, суспільного поділу праці, тощо.

Другий рівень теорії конкурентоспроможності включає питання інституціональних та системно-праксеологічних основ ринкової організації економічного розвитку на базі системо-генетичної парадигми виникнення та функціонування ринку. Їхня розробка має ґрунтуватися на застосуванні фундаментальних положень праксеології, системології, теорії системних переходів, теорії економічної динаміки, тощо.

Третій рівень теорії конкурентоспроможності містить аналіз конкретних форм прояву конкурентоспроможності на рівні її історично зумовлених конфігурацій розвитку, конкурентних переваг, галузевих ринкових структур тощо.

У центрі уваги державних та ділових кіл розвинутих країнах світу постійно перебуває проблема підвищення конкурентоспроможності стосовно багатьох сторін суспільного життя. Загострення конкурентної боротьби зумовлює постійний пошук нових можливостей для збуту своєї продукції на основі удосконалення технологій виробництва, створення якісних і конкурентоспроможних товарів.

1.2 Сутність та особливості ідентифікації поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Конкурентоспроможність виступає у якості ключового структурного елементу системи конкурентних відносин і являє собою багатогранну синтетичну категорію. Поняття «конкурентоспроможність» застосовується для характеристики різних об'єктів із урахуванням їх особливостей. Серед них базовим є підприємство. Мається на увазі, що і на світовому ринку, і на внутрішніх ринках світу, конкурентами стають саме підприємства як суб'єкти господарювання. «... Не країни конкурують на світових ринках, а компанії-представники цих країн. Компанії формують визначені галузі виробництва країни...» [5, с. 82].

На цей час не існує загальноприйнятого підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (КП), що обумовлене різними позиціями економістів щодо даного питання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «Конкурентоспроможність підприємства»
(Складено автором на основі аналізу літературних джерел)

Автор(и), джерело	Точка зору
Фатхутдінов Р.А. [45, с. 101], Круглов М.І. [25, с. 48],	КП – це здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її переваги по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни і за її межами.
В.Є.Хруцький, І.В. Корнєєва [47, с. 184], [48, с. 54]	Конкурентоспроможність досягається на конкретних ринках у даний період часу і являє собою здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг»
Кіперман Г.Я. [27, с. 45]	Конкурентоспроможність організації – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Перцовський Н.І. [29, с. 28]	КП – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали
Автори [1, 18, 16, 30, 49]	Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів через забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів.
Зав'ялов П.С., Демидов В.Е. [15, с. 36]	КП – можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [50, с. 16]	Конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства порівняно з конкурентами у накопиченні і використанні виробничого потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, які знаходять відображення в результативних показниках – якості продукції, прибутковості, продуктивності
Фасхісхієв Х.А. [44, с. 31]	Конкурентоспроможність організації – це переваги організації своїми товарами та послугами аналогів у конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також за потенціалом розроблювати, виготовляти та продавати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, досягнутому без шкоди щодо фінансового стану організації.
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. [41, с. 346]	Стратегічні цілі належать до конкурентоспроможності фірми, їх спрямовано на забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому по галузі, на збільшення долі ринку, на покращення якості продукції і наданих послуг у порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на покращення репутації фірми.
Стівенсон В.Дж.	Конкурентоспроможність – це індикатор того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта, у порівнянні з іншими компаніями, які пропонують схожий продукт або послугу». Ключовими факторами конкуренції підприємств є ціни, якість, особливості товарів або послуг, гнучкість виробництва та терміни виконання операцій.
Куліков Г.В. [27, с.165]	Пропонує розрізняти реальну та номінальну конкурентоспроможність. Досягненню підприємством номінальної конкурентоспроможності сприяє політика уряду, «яка створює макроекономічне середовище для вітчизняних субсидій і стримування заробітної плати». Реальна конкурентоспроможність має місце, якщо «національні компанії здатні ефективно створювати і розподіляти товари і послуги за цінами і якістю, що задовольняють як зовнішніх, так и внутрішніх споживачів».

Так, Р.А. Фатхутдінов дає таке трактування: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її переваги по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни і за її межами». Подібної точки зору дотримуються автори [1, 16, 18, 30, 49], які визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів через забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів. Фактично у даному визначенні йдеться про конкурентоспроможність товару, що виражається крізь призму його характеристик. Серед багатьох науковців подібний підхід вважається неповним та однобічним, оскільки зводить конкурентоспроможність організації до випуску конкурентоспроможної продукції та тим самим ототожнює ці два поняття [45, с. 101].

Подібної позиції дотримується й М.І.Круглов. Він пропонує визначати конкурентоспроможність підприємства-виробника як категорію, похідну від конкурентоспроможності товару, проте з урахуванням впливу відносної ефективності виробництва у певному інтервалі часу [25].

Недоліки вищезазначених визначень КП властиві також формулюванню В.Є. Хруцького, який, однак, конкретизує те, що конкурентоспроможність досягається на конкретних ринках у даний період часу [47, с. 184] і, так само, як І.В. Корнєєва, визначає КП як «здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг» [48, с. 54].

Проте пропонувати ринку тільки більш конкурентоспроможний товар є недостатнім для забезпечення переваги над конкурентами. КП – це також уміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціали. Тобто, показник КП – це дзеркало, в якому відбиваються підсумки роботи практично усіх його служб і підрозділів, а також його реакція на зміни зовнішніх факторів дії. При цьому особливо важливою є здатність підприємства оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці покупців, їх смаків і переваг. Вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром – лише

початковий момент в роботі підприємства, яка передбачає освоєння ринку і закріплення на ньому.

Тому більш повно поняття конкурентоспроможності розкрив П.С. Зав'ялов, який під КП (фірми) розуміє «можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [15, с. 36]. Цієї ж точки зору дотримуються Шершньова З.Є. та Оборська С.В., які розглядають конкурентоспроможність як «рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у накопиченні і використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, які знаходять відображення в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність» [50, с. 16].

Але КП – це не тільки можливість ефективного використання власного потенціалу, це також і здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни смаків і потреб споживачів; здібність до розробки дій у відповідь на нововведення конкурентів тощо.

Г.Я. Кіперман визначає конкурентоспроможність організації як «здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за ступенем задоволення завдяки своїм товарам або послугам конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [27]. Такий підхід розглядає ефективність господарської діяльності як один із вирішальних елементів конкурентоспроможності організації, проте він не враховує те, що організації вступають у конкретні відносини на конкретних ринках і у певний період часу.

Н.І. Перцовський також вважає ефективність діяльності підприємства одним з факторів, який забезпечує його конкурентоспроможність, звертаючи увагу на необхідність прибутковості такої діяльності в умовах конкурентного ринку, та формулює конкурентоспроможність як «узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали» [29].

Визначення КП, запропоноване Х.А. Фасхісхїєвим, усуває недоліки, властиві раніше викладеним поглядам на проблему: «Конкурентоспроможність організації – це переваги організації своїми товарами та послугами аналогів у конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також за потенціалом розроблювати, виготовляти та продавати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, досягнутому без шкоди щодо фінансового стану організації» [44, с. 31]. Підкреслюючи необхідність наявності у підприємства фінансових цілей, автор зазначає, що при їх відсутності підприємство може залишитися без необхідних для його функціонування та розвитку ресурсів.

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд розглядають стратегічні цілі у якості необхідного елементу, який впливає на зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку і вважають їх досягнення не менш важливим завданням, ніж досягнення певних фінансових показників – обсягу прибутків, віддачі від інвестицій, припливу готівки, розмірів позик і дивідендів: «Стратегічні цілі належать до конкурентоспроможності фірми, їх спрямовано на забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому по галузі, на збільшення долі ринку, на покращення якості продукції і наданих послуг у порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на покращення репутації фірми. Проникнення на зарубіжні ринки, використання передових технологій і розвиток різноманітних можливостей зростання також є стратегічними цілями» [41, с. 346].

В.Дж. Стівенсон розглядає конкурентоспроможність як індикатор того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта у порівнянні з іншими компаніями, які пропонують схожий продукт або послугу», відзначаючи також те, що підприємства конкурують одне з одним у різний спосіб. Ключовими факторами цієї конкуренції автор називає ціни, якість, особливості товарів або послуг, гнучкість виробництва і терміни виконання певних операцій, а також вважає стратегію основним підходом, що використовується підприємством для досягнення своїх цілей.

Недоліком вищезазначених визначень є те, що в них не розглядається вплив маркетингу на підвищення КП. Вперше поняття конкурентоспроможності в умовах маркетингової орієнтації було розглянуто Балабановою Л.В., та Крищенко А.В. Вони підкреслили, що конкурентоспроможність ґрунтується на «пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом у необхідні терміни і на вигідніших порівняно з конкурентами умовах» [4, с. 29].

Таким чином, КП в умовах маркетингової орієнтації – це здібність підприємства до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни смаків і потреб споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що діють на даному ринку.

Отже, на даний час не існує загальноприйнятого підходу до визначення поняття КП. Як вірно зазначається в [42], це пояснюється розбіжностями авторських поглядів на дане питання, пов'язаними з:

- ототожненням КП та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової КП: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

Не зважаючи на різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», на основі аналізу наукових джерел можна визначити основні його ознаки та їхні характеристики (табл. 1.2).

Г.В. Куліков пропонує розрізняти номінальну та реальну конкурентоспроможність у зв'язку із тим, що деякі підприємства досягають стійкі конкурентні переваги завдяки державній політиці протекціонізму. Зростанню номінальної КП сприяє політика уряду, «яка створює макроекономічне середовище для вітчизняних субсидій і стримування заробітної плати».

Таблиця 1.2 – Основні характеристики поняття «конкурентоспроможність підприємства»

(Складено автором на основі узагальнення і доповнення [13, 10, 14, 42])

Ознака	Характеристика ознаки
Порівняльний характер	Конкурентоспроможність не є явищем, яке властиве конкретному об'єкту, і не є внутрішньою його характеристикою. Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємств можна оцінити тільки шляхом порівняння найбільш значущих показників діяльності підприємства [42]
Диференційованість	Конкурентоспроможність – це не біполярна категорія, її не слід розуміти як: «конкурентоспроможний – отримав перемогу в конкурентній боротьбі, неконкурентоспроможний – програв у ній». Це поняття має певний ступінь, який у простішій градації можна визначити як «низька, середня, висока». При необхідності можлива подальша його диференціація [13]
Динамічність (часовий характер)	Означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як стала у довгостроковій перспективі характеристика його ринкової позиції, оскільки протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [42]
Релевантність	Означає, що конкурентну позицію конкретного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можна визначити тільки в межах релевантного зовнішнього середовища [10]
Багатоаспектність	Конкурентоспроможність – це багатоаспектне поняття. Воно є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг, що їх формують у першу чергу ендогенні властивості продукції (послуг) підприємства (якість, ціна споживання, упаковка, марка, імідж, умови продажу, сервіс тощо), а також сукупність екзогенних факторів (ресурси, процеси внутрішнього середовища та середовища взаємодії підприємства), що на різних ринках може бути різною і змінюватися протягом певного часу. Крім того, товари, що задовольняють одну й ту саму потребу можуть не конкурувати між собою, якщо не перетинаються сегменти ринку, які вони задовольняють [13]
Орієнтація на концепцію маркетингу	В економічних відносинах, які виникають на різних рівнях між учасниками процесу виробництва й обміну, визначальну роль грає маркетинговий інструментарій. Без нього конкретні відносини не можуть бути цивілізованими та економічно результативними. Тому в основі поняття «конкурентоспроможність» лежить обов'язкове використання «маркетингового підходу», орієнтованого на задоволення потреб споживача, оскільки ефективність роботи підприємства залежить, перш за все, від того, наскільки правильно воно може виявити і своєчасно задовольнити ці потреби порівняно з основними конкурентами. Таким чином забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності є можливим тільки при налагодженні ефективної маркетингової діяльності [14]
Стратегічний характер	Функціонування підприємства висуває на перший план необхідність вирішення ряду проблем, пов'язаних з вибором і закріпленням частки ринку, формуванням конкурентних переваг підприємства і збереженням їх в умовах динамічного ринку. Вирішенню цих проблем сприяє розробка довгострокової стратегії щодо забезпечення і підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг [14]

Натомість реальну КП можуть досягти, якщо вони «здатні ефективно проектувати, виробляти й розподіляти товари і послуги за цінами і якістю, що задовольняють як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів, без прямих субсидій, масових звільнень або стримування заробітної плати» [27].

Не зважаючи на різноманітність визначень поняття КП, більшість з них, на нашу думку, не відбиває перелічені у табл. 1.2 особливості даної категорії в комплексі. Запропоноване нами наступне визначення, на нашу думку, усуває зазначений недолік. Отже, **«конкурентоспроможність підприємства** характеризує його здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними суб'єктами господарювання на даному ринку у визначений проміжок часу за ступенем задоволення потреб споживачів, за ефективністю стратегічної, маркетингової та виробничої діяльності, а також за рівнем сформованих конкурентних переваг щодо ендогенних властивостей його продукції (послуг) (якість, ціна споживання, упаковка, марка, імідж, умови продажу, післяпродажне обслуговування) та сукупності екзогенних факторів (ресурси, процеси внутрішнього середовища та середовища взаємодії підприємства)» [14].

Таким чином, КП являє собою складну комплексну категорію. Наявність у суб'єкта господарювання конкурентоспроможного потенціалу та його рівень у підсумку проявляються через споживчий попит на продукцію або послуги підприємства в процесі їх реалізації. Але основа конкурентних переваг має створюватися на всіх етапах виробничої, маркетингової та стратегічної діяльності за рахунок дієвої та ефективної системи управління КП, яка має пронизувати ці напрямки його діяльності.

Зазначені характерні особливості та запропоноване нами визначення даної категорії повинні лягти в основу створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства.

Підприємство, як складна економічна система, включає пов'язані між собою підсистеми: матеріальні, трудові, фінансові та ін. КП як синтетична категорія утворюється унаслідок мультиплікативного об'єднання конкурентоспроможності

даних підсистем, а також їхніх елементів (продукції, основних засобів, нематеріальних активів, персоналу тощо).

Підприємство здатне зберегти стійку конкурентну позицію протягом тривалого часу лише за умови наявності у нього стратегічних цілей, що слугують орієнтирами та забезпечують загальний напрямок розвитку. Відносно них узгоджуються конкретні рішення, дії та застосовувані методи.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, підприємство має не лише забезпечувати прибутковість своєї діяльності, але й розвиватися в напрямку розширеного відтворення. Це означає:

- максимально можливе збільшення частки профільного для даного підприємства товарного ринку або його сегменту;
- безболісний перехід підприємства до нового товарного ринку або його сегменту у випадку, якщо профільний товарний ринок є безперспективним;
- розширення підприємством свого бізнесу за рахунок виходу на нові товарні ринки (сегменти ринків) або створення принципово нових для себе товарних ринків (сегментів ринків) в результаті інноваційної діяльності.

Д.С. Ясонов виділив наступні ознаки конкурентоспроможності промислових підприємств [52, с. 42]:

- 1) задоволення потреб споживачів за рахунок властивостей і характеристик товару;
- 2) ступінь затребуваності продукції підприємства на світових ринках;
- 3) здійснення процесу формування конкурентоспроможності.

Враховуючи дані ознаки, автор виділяє фази конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

Як зазначалося раніше, на рівень конкурентоспроможності підприємства впливає стан його зовнішнього середовища. Оскільки і підприємство, і його зовнішнє оточення є динамічними системами, параметри їх стану увесь час змінюються. А відтак існує необхідність у систематичному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Це означає, що конкурентоспроможність є динамічною категорією, і її слід розглядати лише у межах певного проміжку часу.

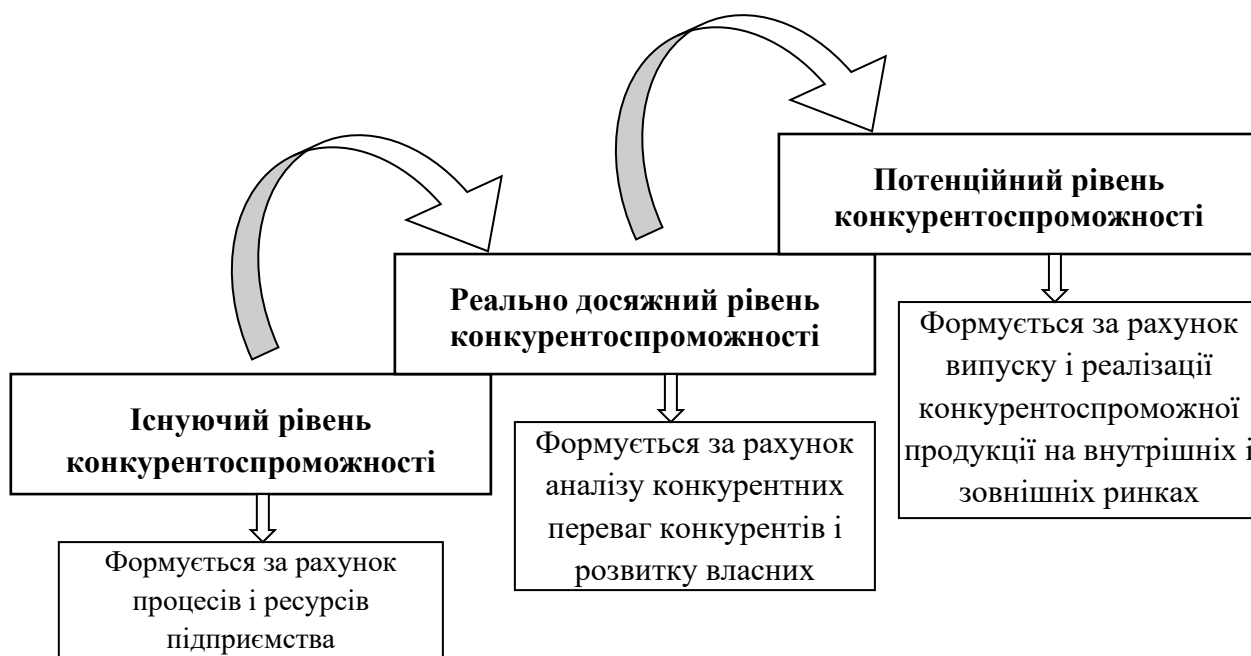


Рис. 1.2 – Фази конкурентоспроможності промислових підприємств [52]

1.3 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки КП та його продукції сучасна економічна наука виробила більше, ніж 100 методів і понад 300 показників [22, с. 46]. Проте наразі в Україні відсутня загальноприйнята методика оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Щодо закордонного досвіду у даному питанні, то його слабо висвітлено в літературі.

Оцінювання КП – це багатфакторне складне завдання, яке полягає в оцінці комплексу показників, що, характеризуючи різні сторони діяльності підприємства, формують його конкурентоспроможність.

Визначення рівня конкурентоспроможності має на меті одержання достовірної інформації, яка в подальшому використовується:

- 1) керівництвом підприємства для прийняття відповідних рішень стосовно управління концепцією КП, а також розробки стратегічних напрямків діяльності;
- 2) зовнішніми контрагентами для прийняття рішень стосовно планів щодо даного підприємства (укладання контрактів, інвестування, придбання тощо).

У процесі аналізу КП вирішуються такі головні завдання, як: встановлення стану КП на момент обстеження, виявлення закономірностей і тенденцій у підвищенні КП за досліджуваний період, виявлення факторів негативного впливу на КП, пошук резервів підвищення конкурентоспроможності. Глибина і ступінь деталізації досліджень залежать від поставленого завдання.

Аналізуючи основні характеристики стану підприємства та застосовуючи ті або інші підходи до оцінки й підвищення його конкурентоспроможності, можна виділити основні критерії, методи оцінки та рівні забезпечення КП (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Рівні, критерії та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
(Складено автором на основі узагальнення [39])

Серед відомих підходів до оцінки КП ефективного застосування на вітчизняних підприємствах могли б знайти, на нашу думку, такі методи:

- профілів (багатогранника) конкурентоспроможності;
- семантичного позиціонування;
- аналізу можливостей конкурентів (порівняльних переваг);
- теорії ефективної конкуренції.

Метод багатогранника базується на встановленні критеріїв для задоволення потреб споживачів стосовно певного продукту. Далі будується ієрархія критеріїв у межах тих характеристик, які оцінив споживач, і порівнюється їх важливість. Після цього проводиться порівняння досліджуваного продукту з аналогічними продуктами конкурентів за їхніми техніко-економічними характеристиками. Дана процедура відбувається у три етапи:

1. На основі опитування представницьких груп споживачів встановлюється: ринок, на якому можливо реалізувати даний продукт; які вимоги до нього даного ринку; якою є ступінь задоволення цих вимог конкурентними товарами на ринку порівняно з ідеальним для споживача продуктом. 2. Далі з'ясовується: які характеристики продукту здатні забезпечити максимальну рентабельність його реалізації? 3. Проводиться аналіз роботи маркетологів підприємства, а також каналів збуту порівняно з аналогічними підрозділами конкурентів з метою визначення тривалості реалізації і можливості її скорочення.

У результаті, на осях багатогранника відкладаються вектори показників різних підприємств. Графічне з'єднання вершин векторів дає змогу отримати «профіль конкурентоспроможності» продукції чи підприємства. Приклад таких багатогранників КП наведено на рис. 1.4.

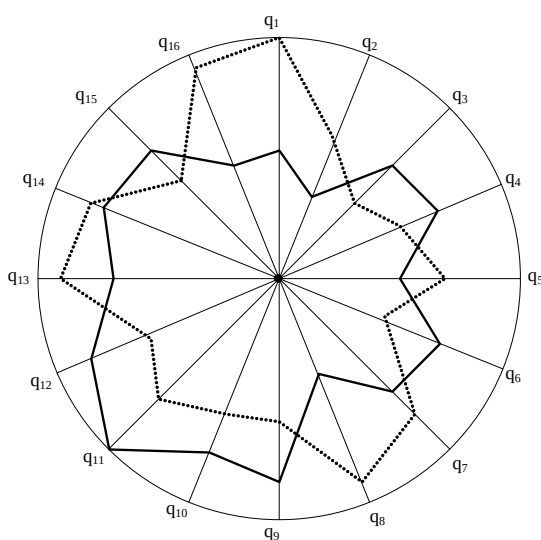


Рис. 1.4 – Багатогранник конкурентоспроможності

Багатогранник з максимальною площею відповідає більш конкурентоспроможному підприємству. Перевагою даного методу є наочність графічної інтерпретації, що компенсує складність і трудомісткість визначення площі багатогранників, але труднощі розрахунків можливо усунути за допомогою використання персонального комп'ютера.

На основі отриманих результатів оцінок конкурентоспроможності, обираються заходи щодо поліпшення діяльності за окремими напрямками.

Метод семантичного позиціонування ґрунтується на опитуваннях споживачів продукції з метою виявлення їхніх думок стосовно якості продукції, престижу торговельної марки, цін, дизайну упаковки, реклами та інших факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності. Отримані дані використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції чи підприємства.

Метод аналізу можливостей конкурентів (порівняльних переваг) базується на аналізі можливостей підприємства отримати певні конкурентні переваги та, відповідно, більший рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими виробниками за критеріями якості та/або витрат з метою завоювання певного ринку чи його сегменту.

Метод теорії ефективної конкуренції передбачає застосування чотирьох груп показників, що в сукупності відбивають ефективність використання ресурсів підприємства на певному сегменті ринку.

До першої групи входять показники, які характеризують ефективність управління виробництвом: раціональне використання основних засобів, економію витрат виробництва, прогресивність технології виробництва товару, організації праці тощо.

Друга група характеризує показники, які відбивають ефективність управління оборотними коштами: спроможність підприємства розраховуватися за борговими зобов'язаннями, його незалежність від зовнішніх джерел фінансування, можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому.

До третьої групи входять показники, які характеризують ефективність управління збутом і просування товару на ринку, засоби реклами і стимулювання збуту.

Четверта група показників дозволяє отримати уявлення про ціну і якість товару, а отже про його конкурентоспроможність.

Основним показником КП на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. На тактичному рівні КП характеризується комплексним показником фінансово-господарського стану підприємства. Критеріями КП на стратегічному рівні є зростання вартості бізнесу та інвестиційна привабливість підприємства.

Щодо аналізу КП, на нашу думку, слід виділити наступні основні методичні підходи:

- горизонтальний (аналіз тенденцій), відповідно до якого показники порівнюються з аналогічними за минулі періоди;
- вертикальний (глибинний) аналіз структури показників через поступовий перехід на більш низькі рівні деталізації;
- факторний аналіз впливу окремих елементів (показників) КП на загальні економічні показники;
- порівняльний аналіз досліджуваних показників із середніми по галузі або з аналогічними показниками основних конкурентів.

Оцінка КП може бути:

- диференційованою та передбачати визначення конкурентоспроможності окремо за кожним показником;
- узагальненою і передбачати визначення конкурентоспроможності за окремими напрямками використання резервів її досягнення/зростання.

Більшість методів оцінювання КП базується на застосуванні коефіцієнтів для аналізу виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності інвестицій та ін. У якості основних показників КП пропонується приймати:

- економічний потенціал та ефективність діяльності (обсяг продажу, прибуток, частку на ринку, активи, основний, власний і позиковий капітал);

- рівні управління (форми організації, досвід функціонування господарського механізму з точки зору відповідальності та нововведень);
- виробничий і збутовий потенціали (виробничі і збутові потужності; обсяг і напрямки використання капіталовкладень і т.д.);
- науково-дослідний потенціал (рівень організації наукових досліджень, витрати на НДЕКР, наявність патентів на винаходи, оцінка можливості монополізації діяльності підприємства і т.п.);
- фінансове становище (плато- та кредитоспроможність, структура капіталу і т.п.);
- ринкова стратегія, репутація підприємства, його інноваційна діяльність;
- забезпеченість кваліфікованими кадрами.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності на практиці досить часто застосовується підхід, який базується на теорії бажаності. Загальний (інтегральний) показник КП (K_n) розраховується як середньо геометрична зважена:

$$K_n = \sqrt[n]{e_1^{a_1} + e_2^{a_2} + \dots + e_n^{a_n}}, \quad (1.1)$$

де $a_1, a_2, \dots, a_n$ – коефіцієнти вагомості показників ефективності діяльності підприємства;

$e_1, e_2, \dots, e_n$ – показники ефективності діяльності підприємства;

n – кількість показників ефективності діяльності підприємства.

Дана методика ґрунтується на врахуванні великої кількості факторів, що впливають на конкурентний статус підприємства. Проте її недоліком є певна доля суб'єктивізму. Він проявляється у суб'єктивному переводі кількісного показника на якісний, а потім знову на кількісний за шкалою Харрінгтона. Крім того, якщо показник за будь-яким критерієм має неприйнятний рівень, йому надається нульове значення функції бажаності, тому рівень конкурентоспроможності у цьому випадку також буде дорівнювати нулю.

За прийняття інвестиційних рішень у рамках фундаментального аналізу, а також для прийняття керівництвом підприємства стратегічних рішень, зручним є

показник інтегральної КП, запропонований у роботі [17]. Проблемами його застосування є методологічні труднощі кількісного розрахунку, що змушує застосовувати експертні оцінки, у результаті результати розрахунків дещо втрачають реальність.

Поширеним також є представлення інтегрального показника конкурентоспроможності (K) у вигляді суми:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \cdot H_i, \quad (1.2)$$

де H_i – показники конкурентоспроможності окремих видів діяльності підприємства загальним числом n ;

W_i – вагомість кожного фактору у загальній сумі.

Щодо даного методу, можна стверджувати, що визначення інтегрального показника на основі зваженої суми факторів широко використовується у маркетингових дослідженнях [39]. Питомі ваги факторів, при цьому, визначаються експертним шляхом. І різні автори, в залежності від наукових поглядів і мети досліджень, можуть обирати різні групи факторів, які входять до інтегрального показника. Вірогідність такої оцінки конкурентоспроможності у значній мірі залежить від кваліфікації експертів.

Такий підхід, на нашу думку, є суб'єктивним і суперечливим насамперед через сумніви, яке викликає змістовний сенс числа, отриманого шляхом додавання окремих факторів. Виникає запитання щодо адекватної інтерпретації цього числа в економічній науці та існування його прототипу у реальній практиці підприємства.

Існує підхід до визначення інтегральної КП, запропонований авторами [39], який виключає експертні оцінки у ході розрахунків. Його засновано на достатньо доступній інформації щодо діяльності підприємства, а саме: баланс, звіт про фінансові результати, інші документи зовнішньої та внутрішньої звітності.

Умовний показник конкурентоспроможності ($УПК$) розраховується для кожного продукту підприємства як середньоарифметична величина коефіцієнтів: ринкової частки ($КРЧ$); передпродажної підготовки ($КПП$); зміни обсягу продажу

($KЗОП$); рівня цін ($KРЦ$); доведення продукту до споживача ($KСп$); рекламної діяльності ($KРД$); використання персонального продажу ($KВПП$); використання зв'язків із громадськістю ($KВЗГ$):

$$УПК = (KРЧ + KПП + KЗОП + KСп + KРД + KВПП + KВЗГ) / L, \quad (1.3)$$

де L – загальне число показників у чисельнику.

Сумарний показник КП визначається як сума коефіцієнтів $УПК$ для всіх його продуктів:

$$K_{\text{сум}} = \frac{\sum УПК}{n}, \quad (1.4)$$

де n – кількість продуктів (послуг) підприємства.

Для розрахунку рівня загальної КП дана методика також передбачає оцінку його фінансового стану, для якої, на думку авторів, можна обмежитися оцінкою структури балансу за такими показниками, як коефіцієнти поточної ліквідності ($KПЛ$) і забезпеченості власними коштами ($KЗВК$).

Таким чином, рівень КП за даною методикою визначається за формулою:

$$K = K_{\text{сум}} \cdot KПЛ \cdot KЗВК, \quad (1.5)$$

Цікавими, на нашу думку, є дослідження американських експертів, за даними яких 32% комерційних невдач запропонованих на ринку нових товарів відбувається через неправильну оцінку вимог ринку, 13% – через невірну політику збуту, 14% – через високі ціни, 10% – через несвоєчасний початок продажів, 8% – через протидію конкурентів, 23% – через технічну недосконалість продукції. Таким чином, за висновками експертів, тільки 23% невдач припадає безпосередньо на продукцію, а 77% – залежать від діяльності підприємства [22, с. 77].

Щоб забезпечити підприємству високий рівень конкурентоспроможності, необхідно спрямувати усі виробничі й управлінські зусилля на розвиток тих переваг підприємства та/чи його продукції, завдяки яким воно буде вигідно відрізнятися від реальних чи потенційних конкурентів.

Серед розглянутих нами підходів до оцінки КП, найбільш універсальним, методично простим у застосуванні, а також таким, що враховує максимальну

кількість факторів, є, на нашу думку, наступний метод, запропонований авторами [22]. Цей підхід: по-перше, не потребує великих витрат коштів та часу для його застосування, а по-друге, передбачає одночасне проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства, що є доцільним у нинішніх складних та непередбачуваних умовах, в яких діє нині вітчизняний бізнес.

Для характеристики конкурентоспроможності за основу авторами [22] було обрано методичний підхід ефективної конкуренції, запропонований М.Портером, який стверджував, що на конкурентоспроможність підприємства (галузі, регіону, країни) впливає чотири групи факторів:

1. Параметри попиту, які визначають можливості реалізації продукції (послуг), а також межі можливих змін цін на неї;
2. Наявність конкурентного середовища, що стимулює постійний пошук нового, підвищення якості й ефективності виробництва;
3. Параметри факторів, які використовуються в процесі виробництва – технологія, обладнання, робоча сила;
4. Наявність родинних і підтримуючих галузей, які дозволяють підвищити якість продукції.

В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможності товару;
- ефективності виробничої діяльності підприємства;
- фінансового стану підприємства;
- ефективності організації збуту і просування товару.

Пропонується проведення оцінки конкурентоспроможності у три етапи:

- А. Оцінка конкурентоспроможності товару;
- Б. Оцінка критеріїв конкурентоспроможності підприємства;
- В. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

А. Оцінка конкурентоспроможності товару виконується у такій послідовності.

1. Здійснюється відбір найбільш значущих для аналізованої продукції показників її якості (технічних, технологічних, ергономічних та ін.):

$$P_{ik}: i = 1, 2, \dots, n; k = 1, 2, \dots, m, \quad (1.6)$$

де i – індекс показників якості загальною кількістю n ;

k – індекс виду продукції;

m – кількість порівнюваних видів продукції.

2. Збирається інформація про відібрані показники якості продукції.

3. Проводиться переведення показників якості у безрозмірні величини відносно бази порівняння, в якості якої можуть виступати:

– *потреби покупців* – у цьому випадку здійснюється вибір номенклатури і величин параметрів потреб покупця, які оцінюються на ринку;

– *конкуруючий товар* – якщо оцінювана продукція має конкурента, то параметри товару-зразка виступають у якості бази порівняння, яку повинна задовольняти продукцію, що підлягає оцінці;

– *нормативний зразок*, який розробляється коли інформації щодо зразка-аналогу недостатньо. Параметри нормативного зразка представляють собою середнє (середньо галузеве) значення по групі продукції;

– *група аналогів* – ця продукція є найбільш представницькою або має найбільшу перспективу для подальшого використання і продажу на ринку.

Переведення показників якості у безрозмірні величини здійснюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_{ik}}{P_{io}}, \quad (1.7)$$

де q_i – одиничний (відносний) показник конкурентоспроможності за i -тим параметром якості;

P_{ik} – величина i -го параметра для k -ої продукції, що аналізується;

P_{io} – величина i -го параметра якості, при якому потреба задовольняється повністю.

Таким чином, одиничний показник приймає тільки два значення – 1 і 0:

– показник дорівнює 1, якщо оцінювана продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам;

– показник дорівнює 0, якщо параметр не відповідає нормам і стандартам.

Якщо параметр якості аналізованої продукції перевищує потребу покупця, то в розрахунках береться фактичне значення цього показника, або 1.

Для оцінки конкурентоспроможності товару пропонується використовувати комплексний метод, а розрахунок групового показника конкурентоспроможності за нормативними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{nn} = P \cdot q_{in}, \quad (1.8)$$

З формули (1.8) видно: якщо хоча б один з одиничних показників дорівнює 0, це означає невідповідність параметра нормі, і груповий показник, таким чином, також буде дорівнювати 0, а отже товар вважатиметься неконкурентоспроможним.

Для кожного з обраних показників якості надається ваговий коефіцієнт a_i відповідно до важливості даного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

Розрахунок групового показника якості k -того виду продукції здійснюється за формулою:

$$I_{nk} = \sum q_i \cdot a_i, \quad (1.9)$$

Далі розраховується ціна одиниці зваженої якості k -го виду продукції ($C_{вк}$):

$$C_{вк} = \frac{C_k}{I_{nk}}, \quad (1.10)$$

де C_k – ціна одиниці k -го виду продукції.

У результаті обробки даних робиться висновок про рівень конкурентоспроможності продукції конкретного виду на певній території. Більш конкурентоспроможною є продукція, у якої ціна одиниці зваженої якості – менша.

Б. Оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства.

На другому етапі визначаються спеціальні критерії: ефективність управління виробничою діяльністю підприємства (табл. А.2 додатку А); фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту і просування товару.

Кожний із критеріїв має різну ступінь важливості для оцінки КП. Оцінка важливості виконується самостійно або із за допомогою експертів із застосуванням бального методу оцінки.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта КП виконується за формулою, яка пропонується також і в джерелі [27] як похідна від формули (1.2):

$$K_{кп} = 0,15E_{\epsilon} + 0,29\Phi_n + 0,23E_z + 0,33I_{ik}, \quad (1.11)$$

де $K_{кп}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

E_{ϵ} – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_n – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_z – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринок;

I_{ik} – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв, визначені експертно способом послідовних порівнянь.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$E_{\epsilon} = 0,31 \cdot I_{\epsilon,од} + 0,19 \cdot \Phi_{\epsilon} + 0,40 \cdot P_{np} + 0,10 \cdot \Pi_n, \quad (1.12)$$

де $I_{\epsilon,од}$ – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ_{ϵ} – відносний показник фондівіддачі;

P_n – відносний показник рентабельності продукції;

Π_n – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану підприємства:

$$\Phi_n = 0,29K_{авт} + 0,20K_{з.л} + 0,36K_{покр} + 0,15K_{об}, \quad (1.13)$$

де $K_{авт}$ – відносний показник автономії підприємства;

$K_{з.л}$ – відносний показник загальної ліквідності підприємства;

$K_{покр}$ – відносний показник покриття підприємства;

$K_{об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів підприємства;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринок:

$$E_z = 0,37P_{продаж} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{зав} + 0,14K_{рекл}, \quad (1.14)$$

де $P_{продаж}$ – відносний показник продажів;

$K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{зав}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$K_{рекл}$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

В. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Для визначення конкурентної позиції підприємства виконується шляхом порівняння з конкурентами на ринку. При цьому можна використовувати два підходи:

1) порівнюючи інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на ринку певної групи продукції (за формулою 1.8).

2) порівнюючи окремі критерії конкурентоспроможності: E_v , Φ_n , E_z , $I_{нк}$.

Для цього експерти ранжують підприємства за кожним критерієм. Ранг $P_j=1$ надається підприємству, яке має кращі критерії, $P_j>1$ – якщо підприємство поступається конкурентам.

Середній бал для кожного з порівнюваних підприємств визначається за формулою:

$$P_j = \sum P_j \cdot a_j, \quad (1.15)$$

де P_j – ранг підприємства;

a_j – значущість критеріїв (0,15; 0,29; 0,23; 0,33).

Приклад ранжування 5-ти конкуруючих підприємств наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Результат ранжування підприємств

Підприємство	Критерії конкурентоспроможності				Середній ранг, P_j	Показник позиції на ринку, $K_{кл}$
	E_v	Φ_n	E_z	$I_{нк}$		
А	1	3	3	4	3,03	0,341
Б	3	1	5	2	2,55	0,498
В	2	2	2	3	2,33	0,568
Г	4	4	4	1	3,01	0,347
Д	5	5	1	5	4,08	0
Вагомість критеріїв, a_j	0,15	0,29	0,23	0,33	-	-

Показник позиції підприємства на ринку визначається за формулою:

$$K_{кп} = \frac{P_{max} - P_j}{P_{max} - 1}, \quad (1.16)$$

де P_{max} – максимальний середній ранг підприємства-аутсайдера;

P_j – ранг підприємства, конкурентоспроможність якого оцінюється.

Величина $(P_{max}-1)$ свідчить про максимальну кількість конкурентів, яких можна обійти. Величина $(P_{max}-P_j)$ показує число конкурентів, котрих підприємство обійшло на ринку i -го виду товару. Якщо підприємство є першим серед конкурентів, то $K_{кп} = 1$, якщо останнім, то $K_{кп} = 0$.

Недоліком даного методу, на нашу думку, є те, що він не враховує показники ефективності післяпродажного обслуговування продукції, які істотно впливають на КП.

Застосування даної методики апробовано на прикладі досліджуваного підприємства і представлено у розд. 3.1 даної кваліфікаційної роботи.

1.4 Сутність та змістовна характеристика систем управління конкурентоспроможністю підприємства

Досягнення високої конкурентоспроможності гарантує підприємству отримання значних прибутків в ринкових умовах. Тому конкуренція, як рухома сила, постійно спонукає виробників шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності.

Розуміння конкурентоспроможності як багатфакторного процесу реалізації конкурентних відносин передбачає найважливішу умову його здійснення – управління конкурентоспроможністю підприємства.

За визначенням Р.Є. Мансурова, управління конкурентоспроможністю підприємства (УКП) – це діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, котрі, у свою чергу, повинні бути спрямовані на протистояння різноманітним зовнішнім впливам і досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей [28].

Динамічність зовнішнього середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства, викликає появу різноманітних методів і підходів до управління

конкурентоспроможністю. Проте майже кожен з них має певні обмеження щодо свого використання і, тому, потребує адаптації до умов конкретної організації.

Сучасна теорія управління виокремлює чотири рівня конкурентоспроможності, кожному з яких властиві свої підходи до управління.

На *першому рівні* КП менеджери розглядають управління як «внутрішньо нейтральний» фактор. Менеджмент вбачає свою роль в управлінні випуском продукції не зважаючи на конкурентів. Деякі вітчизняні підприємства знаходяться саме на цьому рівні конкурентоспроможності, що пояснюється слабкою конкуренцією на внутрішньому ринку через його ненасиченість. Характерні риси підприємств, які знаходяться на першому рівні конкурентоспроможності, проявляються:

- у розумінні маркетингу як однієї з функцій управління;
- у прихильності до примітивної цінової конкуренції;
- у недостатній увазі до питань кваліфікації, мотивації працівників, управління персоналом;
- у недооцінці ролі фактора управління, питань удосконалення структур, систем і методів управління.

Компанії, які діють відповідно до *другого рівня* конкурентоспроможності, прагнуть перетворити свої виробничі та управлінські системи на «зовнішньо нейтральні». Тобто, такі підприємства намагаються у повній мірі відповідати стандартам, встановленим їх основними конкурентами на конкретному галузевому або регіональному ринку, та відтворити те, що роблять фірми-лідери: прагнуть максимально запозичити у провідних підприємств галузі технічні прийоми, технології, методи організації виробництва; купляти з тих же джерел, що і їхні головні конкуренти, сировину, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі вироби.

Відмінними рисами компаній *третього рівня* конкурентоспроможності є:

- особлива увага приділяється потребам і запитам споживачів, та, відповідно, маркетингу, орієнтованому на споживача;

- маркетингова орієнтація, на розвиток якої спрямовуються зусилля усіх інших підрозділів підприємства;

- будь-які зміни у виробництві, асортименті, якості продукції, а також інноваційні зрушення здійснюються лише за умови схвалення їх споживачами.

Компанії *четвертого рівня* конкурентоспроможності знаходяться попереду конкурентів на багато кроків вперед. Вони готові конкурувати із будь-якою вітчизняною чи зарубіжною фірмою за будь-яким напрямком виробництва та/або управління. Будь-які зміни в стратегії, управлінні, організації виробництва тощо є виключно результатом вивчення ринку.

Організаційний механізм забезпечення КП являє собою сукупність певних способів і методів управління, які дають можливість підприємству створювати стійку позицію на ринку, залучати і зберігати споживачів, реалізуючи, у кінцевому рахунку, основну мету своєї діяльності.

За словами Є.В. Спіріної, цей механізм включає УКП на мікрорівні, ринковий компонент функціонування підприємств, нові форми і методи державного регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності на макрорівні, які в сукупності визначають кінцеві результати діяльності підприємства [40, с.45].

Проблемні сторони, вирішення яких лежить у площині УКП на мікрорівні (перший елемент механізму), автор відносить наступні:

- підвищення якості продукції і рівня післяпродажного сервісу;
- зниження експлуатаційних витрат;
- зниження матеріаломісткості, трудомісткості продукції;
- застосування високо технологічного устаткування, що дозволяє у декілька разів підвищити продуктивність праці;
- проведення аналітичних маркетингових досліджень;
- можливість швидкого постачання необхідних запасних частин замовникам;
- використання інноваційних методів аналізу, прогнозування і оптимізації;

- врахування механізмів дії економічних ринкових законів (законів попиту і пропозиції, закон еластичності попиту), а також механізмів дії законів функціонування підприємства і виробничих процесів (законів пропорційності, синергії, самозбереження, розвитку);

- дотримання правил сукупності наукових підходів до УКП (системного, комплексного, маркетингового, інноваційного, структурного, відтворювального, функціонального);

- використання сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації обліку і ведення господарської діяльності;

- використання у системі інноваційного УКП стратегічного маркетингу, зокрема для встановлення зворотного зв'язку зі споживачами і зовнішнім середовищем;

Другий елемент механізму – ринкове саморегулювання КП, – спрямоване на постійну підтримку здатності продукції (послуг) підприємства витримати конкурентну боротьбу.

Третій, четвертий і п'ятий елементи механізму включають державні форми і методи регулювання конкурентоспроможності підприємств, галузей, регіонів і країни в цілому, спрямовані на створення умов для підвищення конкурентоспроможності названих об'єктів. Формування курсу державного інноваційного регулювання КП є наслідком моделі соціально-економічного розвитку країни та інноваційної економіки.

Отже, формуючи організаційний механізм забезпечення КП, треба брати до уваги фактори саморегуляції ринку, а також особливості державного регулювання ринкових відносин.

Зміст УКП як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків [18]:

1. Виокремлення відповідних напрямів забезпечення КП (забезпечення зовнішньої (маркетингової) та внутрішньої (ресурсної) КП).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові (від трьох років і більше) перспективи розвитку підприємства. Воно здійснюється на рівні його вищого керівництва. Стратегічною метою УКП є формування, підтримка і розвиток стратегічної конкурентної переваги. Відмінними рисами такої переваги є глобальність, тобто стійкість у часі, і актуальність з точки зору зовнішнього оточення підприємства. Результатом стратегічного управління є показник стратегічного успіху або неуспіху діяльності організації на ринку (зростання або падіння його ринкової долі).

Тактичне управління конкурентоспроможністю спрямоване на формування сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які обирає і застосовує проти своїх конкурентів підприємство. За допомогою тактичного управління воно реалізує свою конкурентну стратегію. Підсумковим показником тут буде виступати сукупність досягнутих результатів у формуванні, підтримці або розвитку стратегічної конкурентної переваги за тактичний конкурентний період. Під тактичною слід розуміти конкурентну перевагу, що викликає хоч і обмежену, але зростаючу увагу з боку зовнішнього оточення підприємства, набуває стійкості у часі і щодо якої у конкурентів відсутні можливості її «нейтралізації».

Поточне (оперативне) управління є об'єктом оперативного менеджменту, який діє безперервно і вирішує поточні завдання забезпечення КП. Крім того, до функцій поточного управління конкурентоспроможністю належить передбачення необхідності, розробка і здійснення конкурентного маневрування для усунення диспропорцій, які виникають.

Тактичний і оперативний (поточний) рівні управління КП охоплюють середньострокові (період від одного року до трьох років) та короткострокові (до одного року) періоди і здійснюються усіма суб'єктами управління, особливо його середньою і нижньою ланками.

3. Здійснення кожним рівнем і сферою управління конкурентоспроможністю характерних для суб'єкта управління функцій: визначення і постановка мети, планування, організація, регулювання і контроль ухвалення рішення, з огляду на

обрані види і методи конкурентної боротьби у межах розробленої стратегії і тактики.

Вважаємо, що стратегічне УКП є базовим і основоположним для інших рівнів УКП. Воно орієнтується на довгострокові перспективи розвитку і здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства. На основі аналізу підходів до дефініцій категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства», представлених у джерелах [4, с. 29; 32, с. 45], ми сформулювали визначення стратегічного УКП, яке, на наш погляд, у повній мірі відбиває його сутність. ***Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства*** являє собою:

- систему впливу суб'єкта (вищого керівництва організації) на об'єкт (конкурентоспроможність) з метою переведення цього об'єкту у бажаний стан за допомогою розвитку параметрів об'єкту;

- систему, призначену для дії на елементи і процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг і розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою підвищення його стійкості в умовах росту конкурентного тиску і зміни чинників зовнішнього середовища;

- діяльність із встановлення перспективних цілей підприємства і ефективного їх досягнення на основі утримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища;

- сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних та потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, інших чинників конкуренції, а також розробку конкурентних стратегій, які забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю носить циклічний і відносно замкнений характер. Він починається з постановки цілей і завдань та завершується досягненням певного результату, тобто їх виконанням. На основі аналізу отриманих результатів щодо досягнення або недосягнення цілей конкретизуються і уточнюються раніше поставлені цілі і завдання, ставляться нові, і цикл починається знову.

2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА ПОЗИЦІЇ У НІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Монтажні системи» створене відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, а також згідно законодавства, діючого на момент реєстрації, у лютому 2016 року. Юридична адреса Товариства: м. Кропивницький, вул. Сімферопольська, буд. 24/49.

Відповідно до обсягів обороту та чисельності працівників ТОВ «Монтажні системи» належить до числа малих підприємств, працює у будівельній галузі і спеціалізується переважно на електромонтажних роботах. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до діючої ліцензії, виданої Міністерством регіонального розвитку та будівництва. Вона подовжується кожні 5 років і передбачає обов'язкову попередню перевірку підприємства на відповідність певним вимогам щодо його матеріально-технічної бази та кваліфікації працівників.

Предметом діяльності товариства є:

- розробка та реалізація індивідуальних проектів систем електропостачання й електрозбереження об'єктів промислового та житлово-громадського призначення;
- ремонт, виготовлення, наладка, перевірка і випробування електронного, енергетичного обладнання та ліній електропередач;
- підготовка проектно-кошторисної документації;
- надання автотранспортних послуг та послуг, пов'язаних з використанням вантажопідійомних машин та механізмів.

ТОВ «Монтажні системи» є самостійною юридичною особою, відповідно до законодавства України має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку зі своїм повним найменуванням, фірмовий бланк і діє на підставі Статуту, відповідно до вимог чинного законодавства.

У Статуті ТОВ «Монтажні системи» зазначено: «Основною метою діяльності підприємства є підвищення ефективності промислового, житлово-

громадського будівництва та інших видів діяльності на основі впровадження нових технологій, найбільше забезпечення потреб населення, промислових підприємств та організацій, направленої на одержання прибутку для задоволення соціально-економічних потреб Засновників та членів трудового колективу».

До складу підприємства входить: 2 адміністративні будівлі, діляниця ремонту електрообладнання, електролабораторія, автомобільний парк, який налічує 8 одиниць автотранспорту, пересувна електролабораторія, автостоянка з майстернею та двома гаражами, складські приміщення. Станом на грудень 2021 року ТОВ «Монтажні системи» забезпечувало роботою 35 працівників.

Статутний фонд підприємства на момент створення складав 100 тис. грн., розподілений на трьох власників, які протягом останніх п'яти років спромоглися збільшити статутний фонд до 299,67 тис. грн.

Для ефективного реагування, чіткого керівництва та оптимального розподілу обов'язків між працівниками на даному підприємстві розроблено та впроваджено організаційно-функціональну структуру. Керівні посади займають директор, заступник директора, головний інженер.

Вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю є збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або уповноважених ними представників.

Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний строк. Учасник має право у будь-який час замінити свого представника на зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їхньої частки у статутному фонді.

Збори учасників згідно статуту товариства з обмеженою відповідальністю скликаються не рідше двох разів на рік.

Позачергові збори учасників скликаються головою товариства при наявності обставин, зазначених в статуті, якщо цього потребують інтереси товариства в цілому або на вимогу виконавчого органу. Організаційну структуру управління ТОВ «Монтажні системи» представлено на рис Б.1 дод.у Б.

У товаристві з обмеженою відповідальністю «Монтажні системи» виконавчим органом є директор Мазуренко Олександр Борисович. Директор вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів учасників. Збори учасників товариства можуть винести рішення щодо передачі частини повноважень, що належать їм, до компетенції директора.

Директор є підзвітним зборам учасників і організує виконання їх рішень. Директор несе відповідальність та здійснює контроль за всією фінансовою, господарською, торговельною та статутною діяльністю. Підписує всю фінансову, банківську документацію, затверджує акти на списання, договори без доручення, інші документи, координує та контролює роботу заступника, головного інженера та бухгалтерії, крім того, виконує іншу роботу, передбачену статутом і контрактом, контролює виконання заявки на виготовлення продукції, виконання робіт, узгоджує зі споживачами ціни й тарифи. Директор контролює діяльність підприємства відповідно до чинного законодавства, забезпечує доведення змін нормативних актів до працівників.

Директору безпосередньо підпорядковані заступник директора, головний інженер та головний бухгалтер. У разі відсутності директора його обов'язки виконує заступник.

Заступник директора – здійснює контроль і несе відповідальність за дотримання технічних умов, державних стандартів, правил техніки безпеки та гігієни праці при виконанні робіт. Координує і контролює роботи по розробці і впровадженню нових видів продукції, здійснює списання матеріалів, видає розпорядження по бракуванню сировини. Заступник директора організовує та контролює виїзні ремонтні, налагоджувальні та випробувальні роботи; контролює роботу автотранспорту та роботу по забезпеченню підприємства необхідною сировиною, матеріалами, автотранспортом для їх доставки. Йому підпорядковані: головний інженер, начальник електротехнічної лабораторії, начальник проектної групи.

Головний бухгалтер – здійснює бухгалтерський облік, контроль за використанням грошових та інших матеріальних коштів, має право підпису без доручення всіх банківських, грошових документів, розпоряджень на випуску, відпуск матеріальних і грошових коштів, актів на списання. Безпосередньо підлеглий йому: бухгалтер-економіст; у питаннях зберігання, відпуску, списання матеріальних цінностей підлеглими є усі матеріально-відповідальні особи.

До посадових обов'язків бухгалтера-економіста входять ведення економічних розрахунків, обліку касових та банківських операцій. Система оподаткування підприємства – спрощена. ТОВ належить до 3-ої групи платників єдиного податку, який становить 5% доходу, оскільки воно не є платником ПДВ.

Для аналізу динаміки розвитку підприємства складемо таблицю основних показників за останні роки діяльності, використовуючи дані балансу та форми №2 за 2019-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники роботи ТОВ «Монтажні системи»

№ з/п	Показник	2019р.	2020р.	Відхилення		2021р.	Відхилення	
				тис. грн.	%		тис. грн.	%
1.	Виручка від реалізації продукції (послуг) без ПДВ, тис. грн.	6546,0	7917,75	1371,75	21,0	10704,0	2786,25	35,2
2.	Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	3958,5	4158,75	200,25	5,1	6822,0	2663,25	64,0
3.	Інші операційні витрати, тис. грн.	2300,25	3168,75	868,5	37,8	1965,0	-1203,75	-38,0
4.	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	287,25	590,25	303,0	105,5	1917,0	1326,75	224,8
5.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1419,0	1408,5	-10,5	-0,7	1526,25	117,75	8,4
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	31	3	10,7	35	4	12,9
7.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	9187,5	9600,95	413,45	4,5	10915,5	1314,55	13,7
8.	Фондовіддача	4,6	5,6	1,0	21,7	7,0	1,4	25,0
9.	Рентабельність продукції (послуг), %	7,3	14,2	6,9	94,5	28,1	13,9	97,9
10	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	233,79	255,41	21,62	9,2	305,83	50,42	19,7
11	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,60	0,53	-0,07	-12,5	0,64	0,11	20,8

За даними табл. 2.1 можна зробити певні висновки про загальний розвиток підприємства. За період, що розглядається, на підприємстві відбулися значні зміни, а отже, показники не мають стійких тенденцій.

У період з 2019 по 2020 р. на 21% збільшується обсяг реалізованої продукції, при цьому її собівартість зросла на 5,1%. Позитивним є те, що темпи збільшення реалізованої продукції перевищують темпи зростання собівартості, за рахунок чого прибуток збільшився більше, ніж на 100%. У 2021 р. вартість реалізованої продукції збільшилась на 35,2%, а її собівартість на 64%. Це дало змогу збільшити прибуток у 2,2 рази.

За період з 2020 по 2021 р. підприємство покращило свою роботу: його рентабельність збільшилась майже вдвічі і склала 28,1%. Прибуток, отриманий у розмірі 1917 тис. грн., дозволив покрити борги минулого року.

За аналізований період чітку тенденцію має збільшення чисельності працівників та їх середньомісячної заробітної плати, у 2020 р. порівняно з 2019 р. підприємство залучає 3-х нових робітників, і збільшує заробітну плату на 4,5% до 9600,95 грн./міс., а у 2021 р. – 4-х працівників, збільшуючи заробітну плату до 10915,5 грн./міс. (на 13,7%). Можливо саме залучення додаткових працівників та стимулювання праці вищою заробітною платою позитивно вплинуло і на зростання продуктивності праці. За 2020 рік продуктивність зросла на 9,2% і склала 255,41 тис. грн./ос., а вже за 2021 р. вона підвищилась на 19,7% і склала 305,83 тис. грн./ос.

Показник фондівіддачі характеризує обсяг реалізованих послуг у вартісному виразі, що припадає на одну гривню основних засобів. Фондовіддача, збільшилась у 2020 р. на 21,7%, а у 2021 р. – ще на 25%, досягши рівня 7 грн./1 грн. основних фондів. Це означає, що з кожним роком на одну гривню основних виробничих фондів реалізується більший обсяг послуг.

Рентабельність послуг показує величину прибутку на кожну гривню витрат, пов'язаних із виконанням робіт (наданням послуг):

$$P_{np} = (P_p / C_{RP}) \times 100\%, \quad (2.1)$$

де P_p – прибуток від реалізації послуг (виконання робіт), тис. грн.;

C_{RP} – собівартість наданих послуг у розрахунковому періоді, тис. грн.

Рентабельність послуг зростала з низького рівня у 2019 р. до відносно високого рівня у 2021 р., що позитивно характеризує діяльність підприємства. Наразі норма рентабельності виконання електромонтажних послуг провідними підприємствами галузі становить приблизно 25%, у минулі роки вона дорівнювала 15%.

Продуктивність праці характеризує обсяг наданих послуг (виконаних робіт) в розрахунку на одного працівника за одиницю часу:

$$P_n = Q_{RP} / Ч, \quad (2.2)$$

де Q_{RP} – обсяг реалізації послуг (виручка), грн.

$Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.

Продуктивність праці з кожним роком зростає і у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшилася більше, ніж на 30% $((305,83/233,79) \cdot 100 - 100)$

Витрати на одну гривню реалізованої продукції визначаємо за формулою:

$$B_{грн. RP} = C_{RP} / Ц_{RP}, \quad (2.3)$$

де $Ц_{RP}$ – обсяг наданих послуг в оптових цінах за той же період, тис. грн.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизившись у 2020 р. на 12,5%, у 2022 р. збільшилися на 20,8%, що пов'язано із зростанням цін а матеріали і вхідну комплектацію. Замовник погоджується на укладання договору на проведення електромонтажних робіт тільки після узгодження з ним кошторису на їх виконання. Переважна більшість замовників мають велику силу до торгу і намагаються впливати на зниження договірної ціни. ТОВ «Монтажні системи» вимушене погоджуватися на умови клієнта, часто жертвуючи власними інтересами (вигодами). Проте, слід зазначити, що даний показник залишається на досить прийнятному рівні.

2.2 Конкурентний аналіз галузі та місця в ній ТОВ «Монтажні системи»

Будівельна галузь – одна з найважливіших у народному господарстві країни, від якої залежить ефективність функціонування вітчизняної економіки. Адже, з одного боку, капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць, з

іншого – споживає продукцію інших галузей. З розвитком будівництва розвиваються: виробництво будівельних матеріалів, обладнання для їх виробництва, машинобудування, металургія, металообробка, нафтохімія, виробництво деревини і скла, енергетика, транспорт тощо. Будівництво сприяє розвитку малого бізнесу, а також вирішенню соціальних проблем, оскільки розвиток будівельного комплексу сприяє стабілізації соціальної безпеки населення і держави загалом [12].

У країнах із розвиненою економікою будівельна галузь розвивається за ринковими законами та залежить від кон'юнктури ринку. Разом із тим, деякі характерні особливості будівництва відрізняють його від інших галузей і, тому, вимагають специфічних форм організації й управління будівельним процесом. Різноманітність і складність виробництва продукції (робіт і послуг) будівельної галузі уособлюють різні об'єкти – від приватних житлових котеджів до великих інженерних споруд та промислових підприємств. Відбувається також постійне вдосконалення технології будівельних робіт.

Основний чинник кон'юнктури будівельного ринку – циклічність ринкового відтворення. Фактори нециклічного характеру також впливають на попит. До них належать фактори: а) постійної дії (науково-технічний прогрес, політика держави, демографічні зміни, сезонність та ін.); б) епізодичні (війни, страйки, стихійні лиха, та ін.). Від них залежать складові попиту на продукцію будівництва з боку приватних споживачів, компаній і держави, а саме: споживчий попит на житло, будинки та споруди виробничого призначення, на об'єкти інфраструктури, на ремонтно-відновлювальні роботи на існуючих об'єктах [6, с. 375].

Невід'ємною частиною будь-якого будівельного об'єкту є електричні мережі. Вони супроводжують процес будівництва цивільних і промислових об'єктів, потребують проектування, монтажу та обслуговування. Жодний техпроцес не відбувається без участі електричної енергії. Вона стала невід'ємною складовою життєдіяльності людини. Тому забезпечення безпечного, надійного та економічного енергопостачання є актуальним питанням для підприємств усіх

галузей народного господарства країни, а також для побутового обслуговування населення.

Будівельні підприємства можуть мати у своїй організаційній структурі власні електромонтажні служби з повним або частковим комплексом характерних для них робіт, або звертатися до послуг сторонніх підприємств-субпідрядників цієї сфери діяльності.

У нинішніх складних економічних умовах, які є наслідком військової агресії проти України з боку сусідньої держави, особливої актуальності набуває проблема відродження і розвитку вітчизняної будівельної галузі. Саме ця галузь через кризові явища в довоєнній економіці зазнала найбільш негативних наслідків і трансформацій, які ще раніше проявилися в уповільненні темпів освоєння інвестицій (капітальних вкладень) та скороченні обсягів будівельних робіт.

Внаслідок таких трансформацій будівельні підприємства змушені були змінити підходи до розробки стратегій розвитку. Так раніше, до початку прояву кризових явищ, галузь зазвичай нарощувала портфель довгострокових проектів та витрати великих обсягів інвестицій. Зараз навпаки, будівельні підприємства переважно орієнтуються на невеликі високоприбуткові проекти. Проте, така ситуація є небезпечною тим, що такі проекти у найближчій перспективі уповільнять темпи зростання галузі. Вважається, що один із способів подолання даної проблеми полягає у формуванні механізму кооперування різних суб'єктів господарювання у межах одного проекту на основі об'єднання їхніх компетенцій. Аналізованому підприємству слід звернути на даний факт особливу увагу, адже воно часто отримує замовлення на монтаж зовнішніх та внутрішніх систем електропостачання об'єктів промислового та житлово-громадського призначення.

Однак, слід мати на увазі, що розвиток інтеграційних процесів вимагає формування особливих мотиваційних механізмів, які б мали забезпечити оптимально високі кінцеві результати будівництва. Крім того, в умовах спільної діяльності суб'єктів господарювання такі мотиваційні механізми повинні забезпечувати отримання синергічного ефекту.

Нині Україна через внутрішні проблеми та зовнішні виклики переживає важкі часи. «Міжнародний валютний фонд підтвердив прогноз падіння реального валового внутрішнього продукту України у 2022 році на 35% за інфляції 30%. Про це йдеться в оновленому Світовому економічному прогнозі» [38].

Основними причинами кризових явищ у будівництві слід вважати:

- зменшення прибутковості діяльності будівельних підприємств через різке зростання вартості будівельних матеріалів та кошторисної вартості будівництва;
- криза банківської системи, зростання відсоткової ставки за кредити, жорсткі умови кредитування;
- скорочення державних бюджетних асигнувань у будівництво;
- недостатній обсяг інвестиційних ресурсів будівельних підприємств;
- велика кількість незавершених будівельних об'єктів;
- висока вартість будівництва нового житла;
- низький рівень платоспроможності замовників будівельно-монтажних робіт і населення.

Будівельні компанії зіткнулися з численними відмовами з боку замовників і субпідрядників від договорів, укладених раніше, а також з невизначеністю у строках оплати замовниками виконаних робіт.

Зазначені чинники, разом з наслідками повномасштабної військової агресії РФ проти України, продовжують впливати на погіршення економічного стану будівельних підприємств. Через брак коштів для виконання будівельно-монтажних робіт вони вимушені знаходитися у великій залежності від надання фінансової допомоги з боку МВФ і зарубіжних партнерів.

В будівництві однією з найбільш витратних статей витрат є заробітна плата, частка якої у собівартості становить близько 14%, що відбивається на показнику рентабельності підприємств.

Із зазначеними проблемами стикнулося і ТОВ «Монтажні системи», зазнавши у період з 2018 по 2020 рр. скорочення обсягів замовлень на електромонтажні послуги, істотний спад виробництва, зниження прибутків та

рівня оплати праці персоналу підприємства. Вжити підприємству допомогло те, що воно працює не тільки на ринку нового будівництва.

Керівництво товариства прийняло рішення розпочати нові види діяльності. Було створено відповідні передумови й отримано додаткову ліцензію на розробку проектної документації. Таким чином ТОВ «Монтажні системи» став виконувати повний комплекс робіт: від розробки проектної документації та її погодження з відповідними органами до проведення електромонтажних і пусконаладжувальних робіт. Це дало можливість привернути увагу нових замовників послуг товариства.

Проте, можна говорити і про позитивний вплив кризи на будівництво. Він виявився у тому, що недобросовісні фірми вимушені були піти з галузі. Адже привабливість будівельного бізнесу у свій час притягнула велику кількість непрофесіоналів, що відбилося на якості виконуваних робіт.

У сучасних умовах переважне становище на ринку мають підприємства, які виконують повний комплекс проектних та електромонтажних робіт у стислі терміни за мінімальну, проте реальну плату, а також можуть гарантувати високу якість цих робіт. Для цього необхідно мати досвід роботи у даній галузі, сучасне технічне оснащення та висококваліфікований персонал.

Таких підприємств на ринку електромонтажних послуг Кіровоградської області не так багато. До їх числа належить і ТОВ «Монтажні системи», яке спромоглося добитися високої репутації у споживачів й отримати імідж надійного партнера.

Крім ліцензії, виданої Міністерством регіонального розвитку та будівництва, ТОВ «Монтажні системи» отримало:

- ліцензію Державного департаменту пожежної безпеки МНС України на проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінку протипожежного стану об'єктів;
- дозвіл Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки України на виконання робіт підвищеної небезпеки, а саме випробування електричного устаткування електричних станцій та мереж, технологічного

обладнання напругою понад 1000 В (силових трансформаторів, конденсаторів, кабельних ліній, повітряних ліній електропередач та ін.);

- дозвіл Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки України на виконання робіт підвищеної небезпеки при налагодженні та експлуатації електрообладнання та електроустановок (електрообладнання, призначене для експлуатації у вибухонебезпечних зонах, електричне устаткування електричних станцій та мереж, технологічне електрообладнання напругою понад 1000 В (до 35 кВ включно), земляні роботи на глибині понад 2 м або в зоні розташування підземних комунікацій, роботи верхолазні на висоті 5 м і більше над поверхнею ґрунту та інші роботи).

Постійний пошук керівництвом аналізованого підприємства нових напрямків діяльності пов'язано також із сезонністю будівельних робіт взагалі та електромонтажних робіт зокрема. У холодний період року вони не ведуться через складність проведення земляних робіт з прокладання кабелю, а також через нездатність ізоляції витримувати низькі температури, через що вона лопає.

У такі періоди невисокий, але стабільний прибуток приносить товариству вид діяльності, пов'язаний з обслуговуванням трансформаторних підстанцій, що знаходяться на балансі підприємств – постійних клієнтів ТОВ «Монтажні системи». Це роботи з технічного обслуговування підстанцій згідно графіку ППР, які виконуються за договором.

У своїй роботі підприємство взаємодіє з суб'єктами зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на результати його діяльності. У якості основних контрагентів ринкового середовища (безпосереднього оточення підприємства) виступають споживачі, постачальники, конкуренти (нинішні та потенційні), партнери та трудові ресурси.

Конкуренти. Для ефективного управління підприємством необхідно проводити аналіз впливу конкурентів на його діяльність, їх ринкової частки і конкурентних переваг.

Такий аналіз показав, що конкуренція у сфері електромонтажних послуг носить переважно місцевий і регіональний. Численні невеликі фірми

контролюють ринки тих міст, районів та областей, в яких вони розташовані. Така ситуація пояснюється насамперед залежністю даних підприємств від обласних та районних енергопостачальних компаній: підприємств Обленерго, районних та міських електричних мереж. Саме вони видають технічні умови (ТУ) на підключення об'єктів до електричних мереж, погоджують проектну документацію (ПД), контролюють відповідність виконаних робіт ТУ та ПД. При виконанні окремих видів електромонтажних робіт слід також узгодити проект з іншими зацікавленими сторонами (організаціями зв'язку, тепломереж, органами контролю за протипожежною безпекою, власниками електричних опор та ін.). Сторонні фірми з інших регіонів стикаються із значними проблемами при проходженні зазначених процедур.

Регіональними та місцевими енергопостачальними компаніями в обов'язковому порядку виконуються електромонтажні роботи, що знаходяться у межах їх балансової належності, тобто роботи з обслуговування власних мереж, а також високовольтні роботи, виконання яких потребує наявності спеціальної ліцензії. Вони є монополістами і не конкурують з іншими підприємствами на ринку електромонтажних послуг, оскільки є монополістами.

Той факт, що ТОВ «Монтажні системи» виконує повний спектр проектних і електромонтажних робіт, є саме по собі вагомою конкурентною перевагою з трьох причин.

По-перше, отримання ліцензії на кожний з цих видів діяльності являє собою складну процедуру. Умовою отримання ліцензії є відповідність підприємства певним вимогам. Для підтвердження цієї відповідності, воно проходить спеціальну перевірку стану матеріально-технічної бази та кваліфікаційного рівня працівників. Для отримання ліцензії на виконання проектних робіт, під час перевірки слід надати інформацію про проекти, розроблені і виконані підприємством.

По-друге, замовники повного комплексу робіт з монтажу електрообладнання та мереж (від проектування до запуску в експлуатацію) намагаються мати справу з одним виконавцем, спроможним зробити їх «під

ключ», що дає можливість вимагати відповідної якості цих робіт у цього виконавця, а не «шукати винних».

По-третє, підприємство зазвичай розроблює гарантовано якісний проект у тому випадку, якщо буде його виконувати особисто. Також дещо ускладненою є процедура узгодження проекту з енергопостачальною та іншими організаціями.

Крім того, ТОВ «Монтажні системи» має сертифіковані електротехнічні лабораторії (ЕТЛ):

- стаціонарну ЕТЛ, призначену для випробування діелектричних засобів захисту та електрообладнання;

- пересувну електротехнічну лабораторію РМК-10 на базі автомобілю КАМАЗ для випробування та пошуку місць пошкоджень в кабельних лініях.

Такі лабораторії мають у наявності лише окремі підприємства.

Переважна більшість підприємств є більш спеціалізованими на виконанні тільки проектних, електромонтажних або випробних робіт. Причини такої спеціалізації підприємств полягають у тому, що одні з них уникають складних і трудомістких процедур отримання додаткових ліцензій і дозволів, інші – не мають достатнього досвіду, технічного оснащення, кваліфікованого персоналу або коштів на придбання електротехнічних лабораторій.

Таким чином, до основних конкурентних переваг ТОВ «Монтажні системи» слід віднести:

- великий досвід роботи у даній галузі;
- позитивний імідж, що склався серед партнерів і споживачів;
- значну частку ринку, що ним обслуговується;
- наявність пакету дозвільної документації, завдяки якому товариство може виконувати повний спектр проектних, випробних та електромонтажних послуг;
- наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази, висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів;
- можливість пропонувати якісні послуги за оптимальною ціною.

Завдяки цим перевагам ТОВ «Монтажні системи» спромоглося виграти декілька великих тендерів і вийти на регіональний ринок.

Сегментування ринку електромонтажних послуг відбувається за рівнем напруги об'єктів, які дозволяється обслуговувати підприємству. ТОВ «Монтажні системи» контролює сегмент ринку, на якому виконуються роботи напругою до 35 кВ включно.

Відомими представниками даного сегменту у Кіровоградській області є: ТОВ «Наладчик», ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ТОВ «Єлисаветграделектромонтаж», ДП «Кіровоградська механізована колона», ПАТ «Київсільелектро», ТОВ «Енергобудпроект 2», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ ВТП «Арбелеон», ТОВ «Електрон», ПП «Вольта», ФОП Ткачук Ю.М., ФОП Іванов О.Ю.

На інших сегментах працюють фірми, що спеціалізуються:

- на обслуговуванні побутових мереж;
- на високовольтних роботах, що перевищують 35 кВ та потребують наявності у підприємства відповідної ліцензії.

Аналіз діяльності перелічених підприємств показав, що деякі з них (ТОВ ВТП «Арбелон», ТОВ «Електрон») поряд з електромонтажними роботами займаються торгівельною діяльністю і є дилерами відомих виробників електротехнічної продукції. Таким чином, вони мають можливість зекономити на тих видах використовуваних матеріалів і виробів, які реалізують особисто. Проте, всі ці підприємства, крім посередницької діяльності, спеціалізуються на виконанні лише електромонтажних та ремонтних (ремонт електрообладнання) робіт. На сьогодні дані підприємства не слід розглядати у якості основних конкурентів ТОВ «Монтажні системи», оскільки одні з них не мають великого досвіду такої діяльності, інші – не розглядають цю діяльність у якості основної, тому задовольняються контролем невеликої долі ринку.

Ліцензію на виконання проектних робіт мають Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ФОП Ткачук Ю.М. Потужність і можливості цих підприємств не дозволяють їм повністю захопити ринок.

Тому основними конкурентами ТОВ «Монтажні системи» слід вважати Кропивницькі підприємства Кропивницьке СУ-411 ДЧП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», що також надають повний комплекс проектних, електромонтажних і випробних робіт. Проте вони не мають такого великого досвіду роботи, і бездоганної репутації, як ТОВ «Монтажні системи». Основними причинами є порівняно гірше матеріально-технічне оснащення, недостатній кваліфікаційний рівень працівників і менш прискіпливе ставлення до використовуваних матеріалів і покупних виробів для монтажу. Тому ці підприємства не завжди можуть запропонувати гарантовану якість і своєчасне виконання послуг і, тому, вони контролюють порівняно невелику долю ринку.

Великі підприємства Кіровоградської області мають власні енергетичні служби, які обслуговують власне енергогосподарство, а іноді виконують роботи на замовлення сторонніх підприємств та організацій. Їх також можна вважати конкурентами ТОВ «Монтажні системи», оскільки вони володіють технічною базою та кваліфікованими кадрами.

На рис. 2.1 представлено діаграму, яка характеризує приблизні долі ринку електромонтажних послуг, які контролюють та його основні конкуренти.

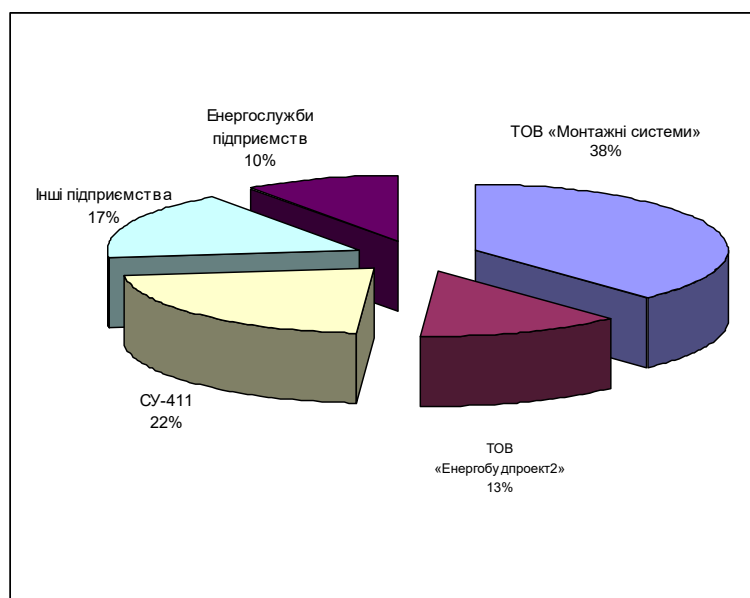


Рис 2.1 – Приблизна доля ринку електромонтажних послуг ТОВ «Монтажні системи» та його основних конкурентів (Побудовано автором на основі проведеного аналізу)

Проте, для ТОВ «Монтажні системи», навіть сьогодні, було б небезпечним знаходитися у стані самозаспокоєності, відчуючи себе безумовним лідером на ринку. Адже амбіції конкурентів здатні вплинути на зміну ринкової ситуації, укріплення їх ринкових позицій і перетворити лідера ринку на аутсайдера.

Не можна також нехтувати і проявами недобросовісної конкуренції, що, як не прикро, мають місце на ринку електротехнічних послуг. Ці прояви пов'язано з порушенням загальноприйнятих у підприємницькому середовищі норм і правил конкуренції. Так, наприклад, відомі випадки фіктивного оформлення погоджувальних документів та протоколів випробування.

Досвід та професіоналізм керівників і персоналу підприємства, відповідальність перед клієнтом, допомагають реалізувати найскладніші завдання та проекти. Багаторічна практика та здійснення найрізноманітніших проектів – це ті головні причини, за якими замовники покладаються на компетентність спеціалістів «Монтажні системи».

Бар'єри входження у галузь. Однією з головних проблем, при входженні у галузь нових фірм (потенційних конкурентів), слід вважати надзвичайно складну систему отримання дозвільної документації (ліцензій). Ліцензії на даний вид діяльності видається Міністерством регіонального розвитку і будівництва, для деяких видів особливо відповідальних електромонтажних робіт – Державною службою гірничого нагляду та промислової безпеки України (Держгірпромнаглядом) і Державним департаментом пожежної безпеки України. Свідоцтво про атестацію електротехнічної лабораторії видає Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Усі ці документи є чинними протягом 5-ти років, після чого їх необхідно поновлювати.

Крім того, електромонтажні роботи на сьогодні регламентує велика кількість законодавчих актів (перш за все Закон України «Про енергетику») і підзаконних нормативно-правових актів (Правила улаштування електроустановок, Правила технічної експлуатації, Правила техніки безпеки, санітарні норми та ін.). Ці роботи має виконувати персонал найвищої кваліфікації, оскільки завершені

об'єкти перед здаванням в експлуатацію підлягають обов'язковому контролю збоку органів Держенергонагляду та охорони праці.

Наступною проблемою входження у галузь є необхідність мати обладнання та лабораторії, придбання яких потребує значних капіталовкладень.

Усі ці умови створюють високі бар'єри входження у галузь. Підприємства, що утримують тут міцні конкурентні позиції, володіють великим досвідом роботи, компетентністю, професіоналізмом та сучасними технічними засобами. Щоб досягти такої позиції на ринку, новачки мають витратити чимало зусиль, інвестицій і часу.

Проте численні фірми, що вже працюють на даному ринку, можуть розширювати сфери діяльності та впливу, укріплюючи тим самим свої конкурентні позиції. Саме вони становлять основну загрозу конкурентному статусу товариства «Монтажні системи». Його відповіддю на конкурентний виклик може стати обов'язкове збереження основних робочих принципів, збереження і розширення технічного та професійного потенціалу, пошук та освоєння нових перспективних видів електромонтажних послуг.

Споживачі. Наразі помітними є реальні зміни соціально-економічного устрою країни. Якість продукції стає вирішальним чинником для підприємства, що бажає знайти своє «місце під сонцем». Ціна визначається кон'юктурою ринку, де численні підприємства пропонують аналогічну продукцію (послуги) великій кількості платоспроможних покупців.

Нині український споживач має попит переважно на те, що є високоякісним товаром і за співвідношенням «ціна-якість» є оптимальним. Один з ефективних методів просування своєї продукції (послуг) в умовах жорсткої конкуренції – це інвестиції у власний імідж, його постійне підтримування. А імідж підприємства – це, перш за все, висока якість, до- і після-продажне обслуговування, відмінний сервіс і чесні ціни.

Сучасна система забезпечення якості повинна містити комплекс заходів, здійснюваних для гарантування надійного функціонування збудованих

(змонтованих) об'єктів і їх відповідності затвердженим проектам, будівельним нормам і правилам, державним стандартам.

Для забезпечення якісного виконання електромонтажних послуг, підприємство має використовувати лише якісні матеріали та вхідну комплектацію. Проте, деякі замовники, з метою економії власних коштів, можуть пропонувати підприємству або навіть вимагати використання при виконанні ним робіт раніше придбаних споживачем дешевих, але неякісних матеріалів (комплектуючих). Через це змонтована електросистема у процесі експлуатації може вийти з ладу. У відповідь на претензії замовника виконавець має довести, що причиною відмови електросистеми є низька якість вхідної комплектації, а не виконаних робіт. Для запобігання подібній ситуації ТОВ «Монтажні системи» намагається:

- виконувати роботи з власних якісних матеріалів, купуючи їх напяму у виробників цих матеріалів (минаючи посередників) і знижуючи, тим самим, долю матеріальних витрат у вартості пропонованих послуг;
- переконати споживача використовувати при виконанні замовлення лише якісні матеріали.

Отже, одним з основних чинників, що дозволяють отримати довіру споживачів, розширювати економічні зв'язки і ринок збуту, є висока якість послуг за оптимального рівня тарифів на їх виконання.

Завдяки наявності вагомих конкурентних переваг, ТОВ «Монтажні системи» за період свого існування створило велику мережу постійних споживачів і продовжує завоювати нових. Постійними споживачами послуг товариства, пов'язаних з монтажем, випробуванням, ремонтом та обслуговуванням електрообладнання й електричних мереж, є такі великі підприємства, як ДП «Теплоенергетик» (ТЕЦ), ПАТ «Ельворті», ПАТ «Гідросила», ДП «Сантрейд», ТДВ «Мясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Креатив Груп», Українсько-австрійська компанія «Бунге-Україна», яка має мережу елеваторів по всій країні, компанія «Каргілл» та інші.

Плідно та успішно товариство співпрацює з іншою групою постійних споживачів – операторами стільникового (мобільного) зв'язку ПрАТ «Київстар» і ТОВ «Інтертелеком». Вони є замовниками послуг з розробки проєктної документації, електромонтажних робіт з підключення абонентських станцій, встановлення джерел резервного живлення на нових станціях, обслуговування електрообладнання діючих станцій.

Підприємство, керуючись мотивами укріплення власних конкурентних позицій та збільшення прибутковості своєї діяльності, прагне як можна повніше задовольнити потреби своїх споживачів і, як наслідок, збільшити їх чисельність.

Навіть під час важкого для усіх українських підприємств періоду занепаду, викликаного фінансово-економічною кризою, коли ТОВ «Монтажні системи» майже не отримувало замовлення на електромонтажні роботи, його керівництво невпинно шукало можливості вижити і залишатися «на плаву». Так було отримано ліцензію на розробку проєктної документації. Крім того, було розпочато роботи із встановлення джерел резервного живлення (дизель-генераторних установок). Великою групою споживачів цих послуг стали майже усі відділення банків м. Кропивницький, оператори стільникового зв'язку ПрАТ «Київстар» і ТОВ «Інтертелеком», супермаркети, ТОВ «Златамеблі» та ін. Перевагою такого виду робіт є те, що у подальшому ці підприємства та організації, як правило, замовляють у товариства послуги з обслуговування даного обладнання.

Стабільний, хоч і невеликий дохід, а також постійне коло споживачів забезпечує обслуговування трансформаторних підстанцій (роботи з технічного обслуговування згідно графіку планово-запобіжних ремонтів), що знаходяться на балансі таких підприємств, як ТОВ «Фудмережа», ПП «Горгачі», ТОВ «Буддизайн», ТОВ «Златопіль», ТОВ «АТП-2004», та ін.

Існуючі та потенційні клієнти ТОВ «Монтажні системи» мають бути задоволені рівнем якості наданих ним послуг та індивідуальним підходом до кожного споживача.

Постачальники. Постачальники істотно впливають на собівартість і якість продукції (послуг) підприємства, а отже і на ефективність його діяльності. Тому, обираючи постачальників, слід звертати увагу на рівень цін та якість продукції, що постачається; умови договорів постачання та їх дотримання з боку постачальника; його репутацію і можливість кредитування закупок.

Цикл постачання здійснюється за стандартною схемою. Спочатку виявляються потреби у тих чи інших ресурсах, оцінюються їхні обсяги. Далі обирається спосіб задоволення потреб і конкретний постачальник. Заключним етапом є сам процес закупки, тобто підписання контракту та його виконання.

Для забезпечення високої ефективності роботи з постачальниками підприємство проводить такі заходи:

- збір інформації про потенційних постачальників для вибору одного з них і забезпечення переходу до інших у разі погіршення ситуації з поставками;
- вивчення стану справ у постачальників;
- дослідження характеристик матеріалів, комплектуючих, машин, обладнання інших об'єктів, що пропонують постачальники.

Відповідну інформацію про постачальників підприємство отримує із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом інформації слугують результати аналізу раніше придбаних зразків, оцінок працівників, що мають досвід їх використання. Зовнішня інформація поступає з рекламних матеріалів, відвідувань виставок, ярмарок, екскурсій на підприємства, що є наявними чи потенційними постачальниками.

Для забезпечення високого рівня якості власних послуг спеціалісти ТОВ «Монтажні системи» ретельно вивчають продукцію наявних і потенційних постачальників за такими ознаками:

- якість товару, що характеризується специфічними для електротехнічної продукції показниками (відповідність стандартам, надійність, довговічність, екологічність, ремонтпридатність тощо);
- ціна реалізації;
- умови та способи платежу;

- експлуатаційні вимоги;
- сумісність товару з використовуваним обладнанням і технологічними процесами;
- витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Окремо оцінюється здатність підприємств-постачальників дотримуватися вимог, обумовлених укладеними контрактами, які стосуються рівня якості продукції, строків та обсягів поставок тощо.

Для забезпечення своєї діяльності підприємство закуповує матеріали, енергію, обладнання, використовує послуги інших підприємств та організацій.

Найбільш важливими є постачальники кабельно-провідникової продукції. В Україні її виробництвом займається значна кількість підприємств, тому з пошуком постачальників у ТОВ «Монтажні системи» не виникає проблем. Основними постачальниками такої продукції є: ПАТ «Севкабельелектро»; ТОВ «Промфактор»; ТОВ «Мастер-Кабель Україна», ТОВ «Енергоальянс»; ТОВ «Львівська ізоляція»; ТОВ «Термофіт»; ПрАТ «ЮПК» та ін. Вони постачають підприємству кабель, провід для ізольованих самонесучих ліній електропередач (ЛЕП), системи для монтажу ЛЕП, кабельні муфти, низьковольтне електрообладнання тощо.

Із даними постачальниками ТОВ «Монтажні системи» співпрацює більш-менш тривалий час. Усі вони добре себе зарекомендували своєчасною доставкою своєї продукції, стабільно обумовленими цінами та знижками до них, хорошим сервісом. Розрахунки з постачальниками відбуваються за попередньою домовленістю на безготівковій основі.

Для монтажу підстанцій підприємство має потребу у високовольтному обладнанні. В основному, це комплектні розподільчі пристрої, силові трансформатори, трансформатори напруги, трансформатори струму, трансформатори власних потреб, батареї статичних конденсаторів, розрядники, електролічильники, тощо. Основними постачальниками цієї продукції є такі великі підприємства, як Криворізьке ПрАТ «Електроград», ТОВ Рівненський завод високовольтної апаратури «РЗВА – Електрик», ПАТ «Укрелектроапарат»

(м. Хмельницький), ПАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури», що зарекомендували себе як надійні постачальники. За рахунок незначних витрат на перевезення та зручних умов розрахунку аналізоване підприємство віддає перевагу саме цим постачальникам перед іншими.

Опори, будівельні конструкції, фундаментні блоки, ТОВ «Монтажні системи» замовляє у ПрАТ «Завод залізобетонних виробів», яке знаходиться у м. Світловодськ. Компанія «СВ Альтера» (яка має представників майже у кожній області) є постачальником електровимірювальних приладів, мегомметрів, випробувальних стендів. Для закупівлі електроінструменту (дрилів, перфораторів, бурів тощо) підприємство співпрацює із українськими фірмами-постачальниками «Резон» і «Проріст» та ін. Усі ці підприємства зарекомендували себе як надійні та стабільні постачальники.

Слід зазначити, що від якості робіт, які виконує ТОВ «Монтажні системи», залежить надійність систем електропостачання та безпека життєдіяльності людей. Тому воно висуває жорсткі вимоги до якості продукції постачальників.

Проте аналізованому підприємству нерідко доводиться стикатися з появою на ринку контрафактної (підробленої) продукції. Саме цей факт став причиною відмови ТОВ «Монтажні системи», після досить тривалої співпраці, від продукції фірми «АСКО». Аналізоване підприємство не співпрацює з китайськими та турецькими виробниками, які хоч і пропонують свою продукцію за порівняно низькими цінами, проте часто порушують вимоги стандартів до неї. Наприклад, занижують перетин (переріз жили) кабелю. Майже усі придбані вимикачі, не зважаючи на наявність сертифікатів на них, випробовуються підприємством на спеціальних стендах.

Високі вимоги до якості вхідної продукції змушує ТОВ «Монтажні системи» купувати досить дорогу пускорегулюючу апаратуру, пристрої релейного захисту, автоматичні вимикачі у представників відомих брендів: HAGER, ABB, Siemens, E.NEXT, IEK. Їхня продукція відповідає міжнародним нормам, сертифікована і має гарантію 1-3 роки. Посередником у її реалізації є Український Торговий Дім «КАПРО», який також має доволі велику маржу у ціні на дану продукцію.

Поряд з контрафактними товарами, високі ціни на вхідну продукцію, їхня непостійність є ще однією серйозною проблемою для ТОВ «Монтажні системи». Непостійність цін на високовольтну продукцію пояснюється не лише впливом інфляційних процесів, а й специфікою електромонтажних робіт. На основі аналізу характеру робіт ТОВ «Монтажні системи» формує вимоги до використовуваної високовольтної продукції і заносить їх у лист опитування замовника. Цей лист є підставою для розрахунку ціни постачальником.

З метою економії коштів аналізоване підприємство створює мінімальні виробничі запаси, намагається купувати необхідну продукцію безпосередньо для виконання конкретних монтажних робіт, віддає перевагу прямій роботі з постачальником, минаючи послуги посередників.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Монтажні системи»

Внутрішнє середовище підприємства характеризує його існуючий потенціал та можливості розвитку. Сукупність ресурсів та ефективність організації їх використання визначають той внутрішній стан підприємства, який дозволяє йому здійснювати поточну діяльність та планувати свій перспективний розвиток.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку кадрового, організаційного, виробничого, маркетингового та фінансового потенціалу підприємства [50].

2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Трудові ресурси підприємства відіграють провідну роль у досягненні ним намічених цілей. Від забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та їх раціонального використання значною мірою залежить організаційно-технічний рівень підприємства, ступінь використання предметів праці, техніки і технології. Ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва впливає на показники обсягів продажів, якості продукції (робіт і послуг).

Аналіз використання трудових ресурсів передбачає оцінку складу та структури персоналу, забезпеченості підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом, спеціалістами, аналіз руху кадрів.

Проаналізуємо зміну чисельності персоналу за окремими категоріями за період 2019-2021 рр., використовуючи дані статистичної звітності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

№ з/п	Показники	2019	2020	Відхилення		2021	Відхилення	
				осіб	%		осіб	%
1.	Усього персоналу, осіб	28	31	3	10,7	35	4	13
2.	Працівників основної діяльності, осіб:	25	27	2	8	30	3	11
	- робітників	17	18	1	5,9	21	3	16,7
	- інших працівників, у тому числі:	8	9	1	12,5	9	-	-
	- керівників	2	3	1	50	3	-	-
	- спеціалістів і службовців	6	6	-	-	6	-	-
3.	Невиробничого персоналу, осіб	3	4	1	33,3	5	1	25

Аналізуючи дані таблиці можна визначити певні тенденції у динаміці чисельності персоналу. Загальна чисельність працівників у 2020 році збільшилась на 3 особи (10,7%), а в 2021 році – на 4 особи (13%).

Навіть у повоєнний час 2022 р. товариство прийняло на роботу двох робітників з числа переселенців з тимчасово окупованих регіонів країни та регіонів, де ідуть активні бойові дії.

Працівники основної діяльності становлять більшу частину персоналу, однак внаслідок щорічного збільшення невиробничого персоналу на 1 працівника їх частка зменшилася з 89,3% у 2019 році до 86% у 2021 році.

В наслідок розширення діяльності у 2020 році було залучено одного робітника, а протягом 2021 року – трьох, тобто чисельність робітників за рік зросла на 16,7%.

Зміна чисельності інших категорій персоналу відбулася лише у 2020 році внаслідок уведення посади інженера з підготовки кошторисної документації. Далі загальна кількість керівників, спеціалістів і службовців до нинішнього періоду залишається незмінною і налічує шість фахівців.

Разом із збільшенням чисельності персоналу зростає й обсяг товарної продукції (табл. 2.1): у 2020 році – на 21%, а у 2021 році – на 35,2%.

Ефективність використання трудових ресурсів відбиває показник продуктивності праці. Зростання продуктивності праці за аналізований період майже на третину (див табл. 2.1) є передумовою збільшення обсягів продажів продукції й основним чинником успішного господарювання.

Кадровою політикою на підприємстві займається директор, який видає накази про організацію поточної роботи, здійснює переміщення кадрів, накладає стягнення, заохочує працівників. Потребу у додаткових кадрах визначає заступник директора, який вносить пропозицію про необхідність наймання нових працівників на розгляд директора в усній чи письмовій формі. Він також вносить пропозиції директору про накладання стягнень за порушення трудової дисципліни працівниками підприємства.

Заступник директора проводить пошук необхідних спеціалістів, ознайомлює нових працівників з умовами праці, робочим місцем, рівнем оплати, технікою безпеки та вимогами до роботи. Рішення про прийняття нового працівника на роботу приймає директор на основі результатів попередньої співбесіди, у ході якої виявляє рівень освіти, кваліфікації, досвіду, професійних навичок та вмінь.

Дослідження особливостей управління кадрами на підприємства почнемо з бухгалтерії, де і відбувається процес обліку основних засобів. Курси підвищення кваліфікації працівники бухгалтерії проходять раз на два роки. Для їх професійного розвитку підприємство оформило підписку щомісячного видання журналу «Про бухгалтерський облік», який інформує про зміни у законодавстві. На підприємстві у розпорядженні кожного бухгалтера є сучасний комп'ютер з програмним забезпеченням «1С: Бухгалтерія» – потужною програмою, орієнтованою на вітчизняний облік за новими стандартами.

Що стосується інших працівників, діяльність яких пов'язано з виконанням електромонтажних робіт, вони періодично проходять навчання та інструктаж з охорони праці та техніки безпеки.

Можна зробити висновок, що організація кадрової політики, питання охорони праці та підвищення кваліфікації працівників знаходиться на належному рівні.

Питання ефективної мотивації персоналу підприємства вирішує заступник директора, роботу якого спрямовано на вивчення потреб, інтересів, ціннісних

орієнтирів працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, а також на визначення найбільш дієвих важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей діяльності товариства.

Оскільки сума заробітної плати працівника складається із посадового окладу та додаткової заробітної плати, керівництво товариства, оцінюючи результати праці кожного члена трудового колективу, встановлює розміри його матеріального стимулювання за рахунок змінної частини заробітної плати.

За результатами роботи у звітному місяці, на підставі оцінки повноти, якості та своєчасності виконання робіт, досвіду та компетентності, активності та ініціативності у роботі, застосування прогресивних підходів до виконання посадових функцій, заступник директора визначає розмір додаткової частини заробітної плати у вигляді матеріальної винагороди (премії і додаткових виплат) або додаткових стимулів (плата за навчання, медичне обслуговування та страхування).

2.3.2 Аналіз виробництва

Мета аналізу виробництва та реалізації послуг полягає у знаходженні шляхів збільшення обсягів продажів порівняно з конкурентами, розширенні частки ринку при максимальному використанні наявних ресурсів і, як результат, – збільшенні прибутку підприємства. Основне завдання аналізу виробництва полягає в аналізі конкурентних позицій підприємства для визначення його спроможності до швидкого маневрування ресурсами при зміні умов ринку.

Для здійснення господарської діяльності товариству необхідні засоби виробництва: будівлі, машини, обладнання, сировина, матеріали, паливо тощо, які в сукупності складають виробничі фонди підприємства (основні й оборотні).

Основні фонди є матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його удосконалення та розвитку. До основних фондів ТОВ «Монтажні системи» відносяться: дві адміністративні будівлі, обладнання дільниці ремонту електрообладнання, обладнання електролабораторії, автомобільний парк, який налічує 8 одиниць автотранспорту, обладнання пересувної електролабораторії, автостоянка, майстерня, два гаража, склади.

Для оцінки складу та структури майна підприємства використаємо дані балансів за 2019-2021 роки, відображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка складу, структури та динаміки майна підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 до 2019 р.		2021 р.	Відхилення 2021 до 2020 р.		Відхилення 2021 до 2019 р.	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Вартість майна, тис. грн. у тому числі:	3237,0	3577,5	340,5	10,5	3317,3	-260,3	-7,3	80,2	2,5
Необоротні активи:									
- тис. грн.	1419,0	1408,5	-10,5	-0,7	1526,3	117,8	8,4	107,3	7,6
- у % до вартості майна	43,8	39,4	-4,4	-10	46	6,6	16,8	2,2	5
Оборотні активи:									
- тис. грн.	1814,3	2169,0	354,7	19,6	1791,0	-378,0	-17,4	-23,3	-1,3
- у % до вартості майна	56	60,6	4,6	8,2	54	-6,6	-10,9	-2	-3,6
Запаси:									
- тис. грн.	285,0	255,8	-29,2	-10,3	234,0	-21,8	-8,5	-51,0	-17,9
- у % до оборотних активів	15,7	11,8	-3,9	-24,8	13,1	1,3	11	-10,5	-66,9
Готова продукція:									
- тис. грн.	258,0	308,5	50,5	19,6	234,0	-74,5	-24,1	-24,0	-9,3
- у % до оборотних активів	43,2	42,7	-0,5	-1,2	39,5	-3,2	-7,5	-3,7	-8,6
Дебіторська заборгованість за товари і послуги:									
- тис. грн.	562,5	723,0	160,5	28,5	633,0	-90,0	-12,4	70,5	12,5
- у % до оборотних активів	31,0	33,3	2,3	7,4	35,3	2	6	4,3	14
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
- тис. грн.	72,8	23,3	-49,5	-68	108,0	84,7	364,5	32,2	13,9
- у % до оборотних активів	4	1,1	-2,9	-72,5	6	4,9	445,5	2	50
Інша поточна дебіторська заборг.:									
- тис. грн.	77,3	82,5	5,2	6,8	4,5	-78,0	-94,5	-72,8	-94,2
- у % до оборотних активів	4,3	3,8	-0,5	-11,6	0,3	-3,5	-92	-4	-93
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
- тис. грн.	33,0	159,0	126,0	382	104,3	-54,7	-34,4	71,3	216
- у % до оборотних активів	1,8	7,3	5,5	306	5,8	-1,5	-20,5	4	222,2
Витрати майбутніх періодів:									
- тис. грн.	3,8	-	-3,8	-100	-	-	-	-3,8	-100
- у % до вартості майна	0,12	-	-0,12	-100	-	-	-	-0,12	-100

Оцінюючи стан необоротних активів підприємства, слід відмітити, наступне: якщо протягом 2020 р. вони зменшились на 0,7%, то у 2021 р. відбулося їх збільшення на 8,4%. Необоротні активи даного підприємства складаються лише із основних засобів, частка яких у власності майна у 2020 р. знизилась на 10%, однак через залучення до виробництва нових основних засобів, у 2021 році їх питома вага зросла на 17% і склала 46% вартості майна. Це свідчить про розширення діяльності фірми.

Питома вага оборотних активів за роки, що аналізуються, зменшилася у валюті балансу з 56% до 54%. У 2020 р. порівняно з 2019 р. оборотні активи збільшились на 20% (переважно за рахунок зростання обсягу надання послуг на 20%). Дебіторська заборгованість при цьому зросла на 29%, інші поточні зобов'язання – на 7%, грошові кошти – майже у п'ять разів. Однак, у 2021 році відбулися зміни, які зумовили зменшення оборотних активів на 17,4% за рахунок зменшення готової продукції на 24,1%, запасів – на 8,5%, дебіторської заборгованості за товари і послуги – на 12,4%, іншої дебіторської заборгованості – на 94,5% та грошових коштів – на 20,5%. Тобто, якщо порівнювати рівень оборотних активів у 2021 р. і в 2019 р. їх рівень майже не змінився.

Порівняно з 2019 р. у 2020 р. значно зросла сума грошових коштів (майже у п'ять разів). Наявність надлишкових залишків грошових коштів протягом даного періоду може свідчити про наміри керівництва залучити їх в оборот для розширення виробництва. Проте, їх зменшення у 2021 р. на 34% при збільшенні основних засобів може означати, що частина коштів була витрачена на оновлення останніх.

Позитивну тенденцію має динаміка запасів, які щороку зменшувалися приблизно на 10% і питома вага їх в оборотних активах за два роки знизилась з 15,7% до 13%. Оскільки ліквідність запасів є невисокою, зменшення їх сум означає раціоналізацію методів господарювання.

Протягом двох років дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги змінювалася по-різному: за 2020 р. збільшилась на 29%, а за 2021 р. зменшилась на 12,4%, однак в цілому зростання дебіторської заборгованості на 12,5% і

збільшення її частки в оборотних активах на 14% може розцінюватися як передумова для розширення виробництва і збільшення числа контрагентів.

Дебіторська заборгованість за розрахунками у структурі оборотних активів збільшила свою частку на 50% і зросла за абсолютним розміром на 14% за два роки, однак її питома вага залишилася не значною (6%). Найменшу частку в оборотних активах займає інша поточна дебіторська заборгованість, яка значно зменшилася у 2021 р.

Найвагомішу питому вагу у складі оборотних активів має готова продукція (39,5% у 2021 р.). Це пов'язано з галузевими особливостями діяльності фірми.

Витрати майбутніх періодів не здійснювалися ані у 2020 р. ані у 2021 році. Це може викликати неможливість нарощування виробництва найближчими роками в наслідок недостатності фінансових ресурсів.

2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Сутність маркетингу полягає у виявленні та усуненні протиріч між запланованим розвитком виробництва та кон'юктурою ринку шляхом організації і управління маркетинговою діяльністю підприємства, спрямованою на забезпечення збуту з метою отримання максимального прибутку.

Маркетингова діяльність ТОВ «Монтажні системи» полягає у вивченні потреб споживачів послуг, що надаються, формуванні ефективної цінової політики підприємства, методів отримання замовлень на послуги та стимулювання попиту.

Основою маркетингового аналізу кон'юктури ринку є аналіз попиту, пропозиції та ціни, що впливають на процес прийняття рішення споживачем.

Підприємство, керуючись мотивами збільшення власної прибутковості прагне як можна повніше задовольнити потреби своїх споживачів, і як наслідок, збільшити їх чисельність.

Одним із напрямків маркетингового аналізу є цінова політика підприємства, яка включає оцінку впливів ринку на цінову політику, дослідження методів ціноутворення, виявлення факторів, що визначають цінову політику, визначення умов і методів формування ціни на послуги. ТОВ «Монтажні системи»

розраховує ціни на послуги на основі державних будівельних норм і діючих цін на матеріали та завчасно, до початку виконання робіт, надає замовнику їх кошторис. Він є основою визначення договірної ціни.

Особливістю електромонтажних робіт є те, що деякі великі замовники мають індикатив, тобто ціну, визначену власноруч. Вони, як правило не погоджуються на ціну, що перевищує індикатив, навіть якщо підрядчик підтверджує її обґрунтованим кошторисом.

ТОВ «Монтажні системи» використовує систему гнучких цін та знижок для постійних клієнтів, а також для замовників великих обсягів робіт.

Маркетингова політика, яку використовує фірма є поштовхом для подальшого динамічного розвитку підприємства. У майбутньому керівництвом підприємства намічено спрямувати зусилля на виконання нових видів робіт, таких як:

- паспортизація працездатного електрообладнання підстанцій, нормативний строк служби якого скінчився. Існує чимало замовників на даний вид послуг, оскільки обладнання нової підстанції коштує занадто дорого;

- випробування старих кабельних ліній. Нині для перевірки ізоляції їх випробовують підвищеною напругою, що може призвести до аварій цих ліній. Для запобігання таким негативним наслідкам передбачається придбати нову діагностичну установку;

- капітальний та середній ремонт електрообладнання (трансформаторів), для виконання яких товариство має потужності і можливості.

2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства характеризує сукупність параметрів, які виражають наявність, доцільність розміщення та ефективність використання на підприємстві фінансових ресурсів, його реальні та потенційні фінансові можливості. Аналіз фінансового стану базується на використанні фінансової звітності.

Ліквідність виражає здатність підприємства перетворювати свої активи на грошові кошти для покриття боргових зобов'язань. Вона характеризує поточний та перспективний стан розрахунків. Для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства використаємо дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки ліквідності підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	Відхи- лення (+/-)	2021 р.	Відхи- лення (+/-)	Норма- тив
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,2	0,1	0,1	-0,1	>0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,3	1,3	-1	0,5	-0,8	>1
Коефіцієнт покриття	2,6	2,9	+0,3	1,1	-1,8	>2
Частка оборотних засобів в активах	0,56	0,61	0,05	0,54	-0,07	-
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис. грн.	1818,0	1979,3	161,3	1621,5	-357,8	-

Ліквідність балансу свідчить про можливості підприємства перетворювати свої активи в платіжні засоби.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л}$) характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання, тобто ступінь забезпечення усіх поточних фінансових зобов'язань підприємства наявними засобами платежу на певну дату. Визначається як відношення суми короткострокових фінансових вкладів і грошових засобів підприємства до підсумку розділу пасиву балансу «розрахунки та інші короткострокові зобов'язання». Нормативною є величина показника у межах 0,25...0,35.

$$K_{абс.л} (2019 \text{ р.}) = 33,0/325,5 = 0,1 < 0,25...0,35;$$

$$K_{абс.л} (2020 \text{ р.}) = 159,0/753,0 = 0,2 < 0,25...0,35;$$

$$K_{абс.л} (2021 \text{ р.}) = 104,3/1638,8 = 0,1 < 0,25...0,35.$$

У 2019 році грошовими коштами та їх еквівалентами можна було погасити лише половину зобов'язань, однак зростання грошових коштів на рахунку у п'ять разів, а зобов'язань тільки вдвічі у наступному році зумовило ситуацію, за якої коефіцієнт майже наблизився до нормативного інтервалу. У 2021 році зобов'язання знову зросли більше, ніж вдвічі, грошові ж кошти, при цьому зменшилися, тому значення коефіцієнта знову не відповідає нормі. Однак, враховуючи специфіку діяльності товариства «Монтажні системи», сума грошових коштів, за рахунок яких можна частково погасити заборгованість, має бути більшою.

Коефіцієнт покриття ($K_{покp}$) показує ту суму оборотних активів підприємства, яка припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Визначається як співвідношення підсумку другого розділу активу балансу до підсумку четвертого розділу пасиву балансу. Позитивною є величина показника, що знаходиться у межах 2...2,5.

$$K_{покp} (2019 \text{ р.}) = 1814,3/700,5 = 2,6;$$

$$K_{покp} (2020 \text{ р.}) = 2169,0/753,0 = 2,9;$$

$$K_{покp} (2021 \text{ р.}) = 1791,0/1638,8 = 1,1.$$

Виходячи із твердження, що ресурси підприємства повинні бути принаймні вдвічі більше від існуючої поточної заборгованості для ефективного функціонування, у 2019 та 2020 роках підприємство можна вважати ліквідним. Однак у 2021 році даний коефіцієнт має значення лише 1,1, що не відповідає нормі, оскільки при такому значенні у разі погашення поточної заборгованості підприємство може припинити функціонування через недостатність оборотних засобів для ведення поточної діяльності.

Коефіцієнт загальної (швидкої) ліквідності ($K_{з.л}$), показує, у скільки разів поточні активи перевищують поточні зобов'язання. Визначається як співвідношення суми рядків 160-240 до підсумку четвертого розділу пасиву балансу. Величина цього показника повинна відповідати інтервалу 1,2...2,5. Цей показник особливо важливий для кредиторів і потенційних інвесторів. Небажаним явищем вважається як нестача поточних активів, так і їх надлишок. Надлишок означає, що підприємство заморожує частину своїх оборотних засобів, перетворюючи їх в надмірні запаси.

$$K_{з.л} (2019 \text{ р.}) = (562,5+72,8+77,3+33,0)/325,5 = 2,3;$$

$$K_{з.л} (2020 \text{ р.}) = (723,0+23,3+82,5+159,0)/753,0 = 1,3;$$

$$K_{з.л} (2021 \text{ р.}) = (633,0+108,0+4,5+104,3)/1638,8 = 0,5.$$

У 2019 і 2020 роках коефіцієнт загальної ліквідності знаходився у межах норми, це означає, що підприємство було інвестиційно-привабливим для кредиторів. У 2021 році коефіцієнт став нижчим за нормативне значення,

спостерігалася нестача поточних активів, підприємство втратило свою інвестиційну привабливість.

Аналізуючи значення коефіцієнта швидкої ліквідності за 2019 і 2020 роки можна побачити його зменшення, однак у даний період він відповідає нормі. Це означає, що зобов'язання можуть бути погашені повністю не лише за рахунок наявних грошових коштів, але й за рахунок очікуваних надходжень коштів від контрагентів. У 2021 р. поточні зобов'язання підприємства збільшилися більше ніж вдвічі, а розмір дебіторської заборгованості майже не змінився, тому за рік коефіцієнт швидкої ліквідності склав лише половину від норми.

Питома вага оборотних засобів в активах не має чіткої тенденції. За перший рік періоду, який аналізується, частка їх збільшилася на 0,05 пунктів структури, однак у 2020 р. зменшилася майже на таку ж величину. Наприкінці 2021 р. вони склали 54% у вартості активів.

Величина робочого капіталу збільшившись за 2020 р. майже на 20%, у 2021 р. знизилася на 17,4%. Фактично розмір власних оборотних засобів є тією величиною, яка дає можливість підприємству погасити свої борги вчасно.

Вартість майна підприємства у 2019-2020 р. збільшилась на 10,5%, але за наступний період вона зменшилась на 7,3%. За цей же період на 3% зменшився власний капітал, а у 2021 р. він зменшився на 41%. Залучений капітал у 2019-2020 р. збільшився на 131%, а у 2021 р. збільшився на 118%.

Розглянемо динаміку складу та структури капіталу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка складу та структури джерел капіталу

Капітал	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 від 2019 р.		2021 р.	Відхилення 2021 від 2020 р.	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%
Власний капітал, тис. грн.:	2917,5	2824,5	-93,0	-3,18	1678,5	-1146,0	-40,6
питома вага	90,15	78,95	-11,2	-12,4	50,6	-28,35	-35,9
Залучений капітал, тис. грн.:	325,5	753,0	427,5	131,34	1638,8	887,8	117,6
питома вага	10,05	21,05	11,0	109,5	49,4	28,35	134,7
Всього	3243,0	3577,5	334,5	10,54	3317,3	-260,3	-7,3

У структурі капіталу аналізованого підприємства, більшу частку на початок 2020 р. займав власний капітал (90,15%), однак на кінець 2021 р. його питома вага знизилася до 50,6%. Натомість залучення кредитів та зростання кредиторської

заборгованості спричинило зростання частки залученого капіталу у структурі всього майна підприємства майже у п'ять разів.

Таким чином, залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів має тенденцію до збільшення.

Аналіз ділової активності підприємства зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта і дозволяє оцінити наскільки ефективно воно використовує свої ресурси. Ділова активність підприємства знаходить прояв у його динамічному розвитку і характеризує швидкість обороту засобів. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності. Аналіз цих показників наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Ділова активність підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	Зміна 2020 до 2019 р., (+,-) %	2021 р.	Зміна 2021 до 2020 р., (+,-)%
Коефіцієнт оборотності активів	1,67	1,94	+16,2	2,6	+34,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,6	4,0	+11,1	6,6	+65,0
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	100	90	-10	54,5	-39,4
Коефіцієнт оборотності запасів	4,98	4,43	-11,0	6,52	+47,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,81	2,3	+27,1	3,96	+72,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,95	8,56	-4,4	11,33	+32,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21	12,24	-41,7	7,46	-39,1
Коефіцієнт завантаженості активів	0,6	0,52	-13,3	0,39	-25,0
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,36	0,3	-16,6	0,22	-26,7
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,55	0,44	-20,0	0,25	-43,2

Коефіцієнт оборотності активів показує швидкість оборотів всього майна підприємства. В аналізованому періоді даний показник мав позитивну динаміку, збільшившись у 2020 р. проти 2019 р. на 16,2%, а у 2021 р. проти попереднього – на 34%.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ($K_{об}$) – це кількість оборотів, які вони здійснюють за рік:

$$K_{об} = Q_{ПП} / H_{об}, \quad (2.4)$$

де $H_{об}$ – сума оборотних активів підприємства, грн.

$$K_{об (2019 \text{ р.})} = 2618,4 / 727,2 = 3,6;$$

$$K_{об (2020 \text{ р.})} = 3167,1 / 791,7 = 4,0;$$

$$K_{об (2021 \text{ р.})} = 4281,6 / 648,6 = 6,6.$$

Підтримання ділової активності підприємства на належному рівні передбачає прискорення оборотності оборотних активів. Якщо за 2019 рік оборот склав 3,6 разів, то у 2020 р. він виріс до 4 разів (на 11,1%), а в 2021 р. – ще на 65%. Це означає появу можливості вивільнення оборотних активів з господарської діяльності і ефективного їх використання.

Визначимо тривалість одного обороту оборотних активів за формулою:

$$T_{об} = 360 / K_{об}, \quad (2.5)$$

$$T_{об (2019 \text{ р.})} = 360 / 3,6 = 100 \text{ дн.};$$

$$T_{об (2020 \text{ р.})} = 360 / 4,0 = 90 \text{ дн.};$$

$$T_{об (2021 \text{ р.})} = 360 / 6,6 = 54,5 \text{ дн.}$$

З кожним роком коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшується, а тривалість одного обороту – зменшується, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності запасів за 2020 р. незначно зменшився у порівнянні з 2019 р., однак у 2021 р. він збільшився на 47,2%. Висока оборотність запасів є підтвердженням того, що підприємство не має надлишку неліквідних запасів.

Динамічне зростання коефіцієнту оборотності власного капіталу протягом трьох років свідчить про підвищення оборотності, зростання ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках характеризує скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством. У 2021 р. його значення значно зросло на 32%, що свідчить про підвищення оборотності дебіторської заборгованості і зниження розміру комерційного кредиту, що надає підприємство своїм контрагентам.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який є відношенням обсягу реалізації до кредиторської заборгованості за два роки зменшився у три рази. Його оборот наприкінці 2021 р. склав 7,5 разів.

Зменшення коефіцієнту завантаженості активів за роки, що аналізуються характеризує підвищення ефективності використання активів підприємства. Тобто, вартість майна, що припадає на гривню продажу зменшилась з 0,6 до 0,39 грн.

Вартість оборотних активів на гривню продажу також зменшилась з 0,36 до 0,22 грн. за два роки. Коефіцієнт завантаження власного капіталу також зменшився у два рази.

Фінансовий стан підприємства може бути оцінений на основі комплексної рейтингової оцінки яка проведена у табл. 2.7. Проводячи таку оцінку, підприємства відносять до певного розряду або класу.

До показників, на яких ґрунтується рейтингова оцінка, та які було проаналізовано раніше, додамо коефіцієнт автономії (незалежності) $K_{авт}$. Він показує, в якому ступені використовуванні підприємством активи сформовано за рахунок власного капіталу і на скільки воно незалежне від зовнішніх джерел фінансування. Рекомендована величина показника більше 0,5.

$$K_{авт} (2019 \text{ р.}) = 2917,5/3243,0 = 0,9 > 0,5;$$

$$K_{авт} (2020 \text{ р.}) = 1129,8/1431,0 = 0,79 > 0,5;$$

$$K_{авт} (2021 \text{ р.}) = 671,4/1326,9 = 0,51 > 0,5.$$

Із розрахунку видно, що доля власного капіталу у валюті балансу з кожним роком знижується, але величина показника перевищує нормативне значення. Це означає, що обсяг використовуваних підприємством активів сформовано, в основному, за рахунок власного капіталу.

За результатами виконаних розрахунків сума балів за 2019-2021 р. дозволяє віднести ТОВ «Монтажні системи» до третього класу підприємств, які мають задовільний фінансовий стан. Ризик взаємовідносин партнерів з даним підприємством у ці роки був значним.

Кардинально ситуація змінюється за останній рік господарювання. Сума підрахованих балів за комплексно рейтинговою оцінкою зменшилась до 29,3 балів. Це означає, що фінансовий стан став незадовільним і підприємству загрожує банкрутство, ризик взаємовідносин партнерів з даним підприємством – досить великий.

Таблиця 2.7 – Комплексно рейтингова оцінка показників фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану	Рейтинг показників у балах	Критерії оцінки показників за їх фактичним значенням		Умови зниження критеріїв	Показники по роках			Рейтинг показників у балах по роках		
		вищий	нижчий		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20,0	0,5 і вище – 20 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 4 бали	0,1	0,2	0,06	4	8	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,0	1,5 і вище – 18 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,5 знімається 3 бали	2,3	1,3	0,5	18	12	0
Коефіцієнт покриття	16,5	2,0 і вище – 16,5	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 2,0 знімається 1,5 бали	5,57	2,88	1,1	16,5	16,5	3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	15,0	0,5 і вище – 15 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 3 бали	0,82	0,65	0,1	15	15	3
Коефіцієнт автономії	17,0	0,6 і вище – 17 балів	менше 0,4 – 0 балів	За кожні 0,01 пункту зниження порівняно з 0,6 знімається 0,8 бали	0,9	0,79	0,51	17	17	9,8
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	13,5	1,0 і вище – 13,5 балів	менше 0,5 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,0 знімається 2,5 бали	1,11	1,27	1,98	13,5	13,5	13,5
Разом	100,0	100,0	0		-	-	-	84	82	29,3

2.4 Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються динамічні зміни. Одні з них відкривають нові можливості для діяльності підприємства. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі та обмеження у веденні бізнесу. Для того, щоб виживати в довгостроковій перспективі та перемагати у конкурентній боротьбі, організація повинна вміти передбачити труднощі, які можуть з'явитися на її шляху, і нові можливості, що можуть для неї відкритися. Таким чином, стратегічне дослідження зовнішнього середовища концентрує увагу на виявленні того, які загрози та які можливості воно несе для діяльності підприємства.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства також визначають умови успішного існування підприємства. Вивчення внутрішнього середовища направлене на з'ясування того, якими сильними та слабкими сторонами володіє підприємство. Сильні сторони служать базою, на яку воно спирається у конкурентній боротьбі і яку має розширювати та укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, яке повинно робити усе можливе, щоб позбавитися їх.

Для розробки балансу виділених факторів застосуємо метод SWOT-аналізу, який є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища та розробити на цій основі заходи щодо покращення діяльності підприємства. Застосовуючи метод SWOT-аналізу, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, та зовнішніми загрозами та можливостями. Встановлення ланцюгів зв'язків між сильними та слабкими сторонами, а також загрозами та можливостями, у наступному можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Монтажні системи» представлено на рис. 2.2.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

**Рис. 2.2 – Матриця SWOT-аналізу
ТОВ «Монтажні системи»**

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		<u>Можливості (шанси)</u>	<u>Загрози</u>
		- Відродження будівельної галузі у посткризовий період та зростання обсягів будівельних робіт. - Орієнтування будівельних підприємств на невеликі високоприбуткові будівельні проекти на противагу довготерміновим зі значними обсягами капітальних вкладень. - Самозаспокоєність основних конкурентів - Високі бар'єри входження до підгалузі електромонтажних послуг. - Позитивне ставлення до підприємства обласних та районних енергопостачальних компаній та інших контролюючих органів (організацій зв'язку, тепломереж, органів контролю за протипожежною безпекою).	- Загострення конкурентної боротьби. - Наявність на ринку матеріалів та комплектуючих виробів великої кількості контрафактної продукції. - Низька платоспроможність замовників електромонтажних робіт. - Високі ціни на матеріали та вхідну комплектацію, їх непостійність. - Сезонність електромонтажних робіт. - Високі темпи інфляції. - Криза банківської системи, збільшення відсоткової ставки за кредит, інші жорсткі умови кредитування. - Негативні демографічні зміни. - Негативні наслідки військової агресії.
<u>Сильні сторони</u>		<u>Поле СіМ (заходи)</u>	<u>Поле Сіз (заходи)</u>
		- Кооперування з будівельними підприємствами з метою реалізації спільних проектів. - Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (споживачами). - Розширення контактів, пошук нових клієнтів. - Дослідження найважливіших стратегічних груп з метою виявлення конкурентних переваг (власних та конкурентів). - Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту. - Збереження та розширення технічного і професійного потенціалу. - Пошук та освоєння нових перспективних видів електромонтажних послуг. - Вивчення можливостей та напрямків галузевого партнерства.	- Випробовування вхідних матеріалів і комплектуючих виробів не зважаючи на наявність сертифікатів на неї. - Організація прямої роботи з постачальниками, минаючи послуги посередників. - Створення системи відстеження зовнішнього середовища виділення найважливіших для підприємства факторів і вивчення тенденцій їх розвитку. - Підтримка високого рівня виконання робіт. - Пошук надійних інвесторів для позичок (інвестиції) з порівняно невисокими процентними ставками. - Розширення обсягів несезонних робіт (технічне обслуговування трансформаторних підстанцій). - Співпраця з найбільш надійними постачальниками. - Застосування ефективних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, діагностики кризового стану та виникнення загрози банкрутства.
<u>Слабкі сторони</u>		<u>Поле СлМ (заходи)</u>	<u>Поле СлЗ (заходи)</u>
		- Організація досліджень про стан ринку та потреби покупців. - Пошук шляхів збільшення заробітної плати персоналу. - Розпочати маркетингові дослідження. - Розвиток конкурентних переваг. - Пошук та залучення кваліфікованого персоналу. - Покращення системи контролю запасів. - Залучення інвестицій для розвитку.	- Запобігання плинності кадрів шляхом створення сприятливих умов праці та її мотивації. - Прийом на роботу кадрів високої кваліфікацією. - Створення на підприємстві системи підвищення кваліфікації персоналу. - Здавання в оренду вільних транспортних засобів. - Освоєння нових видів робіт: - випробування старих кабельних ліній; - капітальний та середній ремонт електрообладнання (трансформаторів); - паспортизація працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби.

3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МОНТАЖНІ СИСТЕМИ»

3.1 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Монтажні системи»

Для оцінки конкурентоспроможності електромонтажного підприємства у нинішніх складних умовах вітчизняного ринку слід обирати, на нашу думку, методичний підхід, який по-перше, не потребує великих витрат коштів та часу для його застосування, а по-друге, передбачає одночасне проведення діагностики фінансово-економічного стану та загрози банкрутства підприємства.

Система показників діагностики кризового стану та загрози банкрутства включає коефіцієнти: платоспроможності та ліквідності; прибутковості та рентабельності; фінансової стабільності; ділової та ринкової активності [46, с. 49].

Названим вище вимогам щодо оцінки КП відповідає, на нашу думку, методика, запропонована авторами [22, 27] і описана нами у розд 1.3 кваліфікаційної роботи:

В її основі лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність товару (продукції або послуг підприємства);
- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансове становище підприємства;
- ефективність організації збуту та просування товару.

Відповідно до методу пропонується проведення оцінки КА у три етапи:

А. Оцінка конкурентоспроможності товару.

Б. Оцінка критеріїв КП.

В. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Проведемо апробацію даної методики, застосувавши її до ТОВ «Монтажні системи».

А. Оцінка конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг)

Визначимо рівень конкурентоспроможності такого напрямку діяльності підприємства, як проведення електромонтажних робіт.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності товару описано у розд. 1.3 кваліфікаційної роботи. Він включає таку послідовність дій:

1. Здійснюється вибір найбільш значущих якісних характеристик аналізованих послуг (може проводитися як керівником або спеціалістом підприємства, так і залученим експертом).
2. Збирається інформація щодо обраних показників якості послуг.
3. Оцінені показники якості переводяться у безрозмірні величини відносно обраної бази порівняння (потреби споживачів, конкуруючої послуги, нормативних вимог, групи аналогічних послуг).
4. Розраховується груповий показник якості оцінюваного виду робіт (послуг) та ціна одиниці зваженої якості.
5. Робиться висновок про конкурентоспроможність товару (продукції, роботи, послуги) на певній території. При цьому, конкурентоспроможнішою є послуга, ціна одиниці зваженої якості якої є меншою.

Для оцінки якості робіт (послуг) аналізованого підприємства ми провели експертне та соціологічне дослідження, які є, на нашу думку, цілком доречними у даному випадку. Експертний метод ґрунтується на використанні досвіду та інтуїції спеціалістів. Соціологічний метод як різновид експертного є по-суті маркетинговим і ґрунтується на опитуваннях споживачів [13, с. 81].

За допомогою спеціальних анкет-опитувань нами було зібрано думки 12 спеціалістів-експертів (переважно співробітників електропостачальних компаній та енергетиків різних підприємств), а також 11 споживачів. Майже всі опитувані назвали чотири найважливіші показники, що характеризують якість та конкурентоспроможність електромонтажних робіт:

- ціна на послугу (виконувану роботу)– Q_1 ;
- якість – Q_2 (якісне виконання робіт, їх відповідність проектній документації, якість застосованих матеріалів та вхідної комплектації, наявність реклаमाцій з вини підрядника);
- сервіс – Q_3 (своєчасність виконання, наявність гарантійних зобов'язань та їх виконання);

- знижки з ціни для постійних клієнтів – Q_4 .

Для ранжування названих показників за шкалою порядку ми зіставили ряди показників, які склали експерти, та розраховали суми рангів кожного показника:

- $Q_1: 3 \times 20 + 2 \times 3 = 66$;
- $Q_2: 4 \times 23 = 92$;
- $Q_3: 3 \times 3 + 2 \times 16 + 1 \times 4 = 45$;
- $Q_4: 2 \times 4 + 1 \times 9 = 27$.

Також споживачі послуг ТОВ «Монтажні системи» надали оцінку щодо досягнення ним певного рівня показників за 10-ти бальною шкалою. Відносний одиничний показник визначався діленням його середнього значення за експертною оцінкою на максимальну величину (10). Отриману середню та відносну оцінку показника, а також розрахунок зважених показників якості послуг аналізованого товариства зведено до табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати експертного та соціологічного досліджень рівня зваженого показника якості електромонтажних послуг ТОВ «Монтажні системи»

№ з/п	Найменування показника	Оцінювані показники				Сума
		ціна	якість	сервіс	знижки	
1.	Умовне позначення	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	
2.	Сума рангів показників	66	92	45	27	230
3.	Узагальнений рейтинг показника	2	1	3	4	
4.	Коефіцієнт вагомості показника	0,29	0,40	0,19	0,12	1,0
5.	Середній бал споживачів	10	10	9,73	9,82	
6.	Відносний одиничний показник якості (a_i)	1	1	0,973	0,982	
7.	Зважений показник якості (q_i)	0,290	0,400	0,185	0,118	0,993

Узагальнені експертні оцінки показників якості послуг, тобто коефіцієнти їх вагомості визначається як частка від ділення рангу оцінюваного показника на загальну суму рангів. Так наприклад, коефіцієнт вагомості показника Q_1 (ціна послуги): $q_1 = 66/230 = 0,29$.

З проведеного опитування видно, що рівень оцінюваних показників (ціна, якість, сервіс та знижки) виконуваних товариством електромонтажних робіт

цілком влаштовує споживача. Найбільш значущим показником, при цьому, виявилася якість робіт.

«Якість як економічна категорія відбиває сукупність властивостей продукції (послуги), що зумовлюють міру її придатності задовольняти людські потреби відносно до свого призначення. У процесі споживання якість відбиває сприйняття покупцем рівня окремих характеристик товару (послуги) та їх відповідність очікуваному рівню» [45, с. 123].

Дещо менше за одиничне значення отримали відносна величина показників сервісу та знижок до ціни. Два споживача виставили по кожному з них 9 балів. У даному випадку на оцінку вплинув фактор збільшення тривалості виконання товариством замовлень. Справа в тому, що, приймаючи замовлення на проведення електромонтажних робіт, підприємство замовляє матеріали і комплектуючі, які не завжди постачальники доставляють вчасно.

Розрахунок групового показника якості електромонтажних робіт виконуємо за формулою:

$$I_{нк} = \sum q_i \cdot a_i. \quad (3.1)$$

де a_i – відносний одиничний показник якості послуг.

$$I_{нк(1)} = 1 \cdot 0,29 + 1 \cdot 0,40 + 0,973 \cdot 0,19 + 0,982 \cdot 0,12 = 0,993.$$

Оскільки подібні дослідження у попередні роки аналізованого періоду не проводилися, умовно припустимо, що підприємство досягало даного рівня показника якості послуг і у 2019, і у 2020 роках.

Вважаємо, що даний показник також характеризує конкурентоспроможність електромонтажних робіт і, тому, його можна вважати узагальнюючим показником конкурентоспроможності цих робіт з двох причин. По-перше, співвідношення ціна/якість (ціну зваженої якості), у даному випадку, визначити складно через коливання рівня ціни. По-друге, ціни вже враховано в узагальнюючому показнику якості послуг. Їхній рівень, як і рівень якості електромонтажних робіт, цілком задовольняє споживачів, а отже відносний рівень цін також є прийнятним.

Б. Оцінка критеріїв конкурентоспроможності підприємства

На другому етапі оцінки КП визначаються спеціальні критерії (табл. А.2 додатку А):

1. Ефективність управління виробничою діяльністю підприємства;
2. Фінансовий стан підприємства;
3. Ефективність організації збуту та просування товару (послуги).

1. *Ефективність управління виробничою діяльністю підприємства.* До даної групи входять показники, які характеризують економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість використовуваних технологій, організації праці. Для оцінки даного критерію слід врахувати динаміку таких показників, як: витрати на одну гривню реалізованої продукції, фондівіддача, рентабельність послуг, продуктивність праці персоналу. Значення цих показників визначено нами у табл. 2.1, а також зведено до табл. 3.2.

У якості нормативного значення показника витрат на одну гривню реалізованої продукції приймемо найкращий реальний рівень цього показника, який можуть досягти підприємства даної сфери діяльності (0,60).

При встановленні нормативного значення показника рентабельності послуг, нами враховано, що норма рентабельності виконання електромонтажних послуг провідними підприємствами галузі у 2021 р. становила приблизно 25%, у минулі роки вона дорівнювала 15%.

2. *Фінансовий стан підприємства.* У дану групу входять показники, що відображають ефективність управління оборотними активами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, спроможність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями, можливість розвитку в майбутньому.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Монтажні системи» використано систему показників, розрахованих нами у розд. 2.2. До них належить:

- коефіцієнт автономії (незалежності) (див. табл. 2.7).

- коефіцієнти ліквідності та платоспроможності: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття, коефіцієнт загальної ліквідності (табл. 2.4, 2.7);
- коефіцієнт оборотності оборотних коштів (табл. 2.6).

Значення даних коефіцієнтів та їх нормативних значень занесемо до табл. 3.2.

3. Ефективність організації збуту та просування товару (послуги).

У цю групу включено показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару (послуги) на ринку засобами реклами та стимулювання:

- Рентабельність продажів (реалізації) (див. табл. 2.1);
- Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту:

$$K_{\text{рекл}} = B_{\text{рекл}} / \Delta P_{\text{реал}}, \quad (3.2)$$

де $B_{\text{рекл}}$ – витрати на рекламу та стимулювання збуту, грн.;

$\Delta P_{\text{реал}}$ – приріст прибутку від реалізації, грн.

Вважаємо, що при визначенні даного коефіцієнту у знаменнику дробу слід узяти величину прибутку від робіт, виконаних за замовленнями тих споживачів, які керувалися при виборі у якості підрядника товариства «Монтажні системи» саме його рекламою.

$$K_{\text{рекл (2019 р.)}} = 3,38 / 67,5 = 0,05;$$

$$K_{\text{рекл (2020 р.)}} = 6,15 / 103,5 = 0,06;$$

$$K_{\text{рекл (2021 р.)}} = 16,45 / 617,25 = 0,08.$$

Із розрахунку видно, що підприємство не має стабільної політики щодо реклами та стимулювання збуту. Рекламування власної діяльності зводиться лише до розширення ділових контактів за допомогою відвідування виставок електротехнічної продукції у містах Київ, Дніпро та ін. Ефективність реклами та стимулювання збуту у 2021 р. підтверджує порівняно велике зростання прибутковості при незначному виділенні коштів на рекламні заходи.

В. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку

Оцінку позиціонування ТОВ «Монтажні системи» на ринку не проводимо, у зв'язку з відсутністю достовірної інформації у регіоні щодо підприємств – конкурентів.

На основі розрахунків, наведених вище, визначимо показники конкурентоспроможності ТОВ «Монтажні системи». Результати зведемо до табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники оцінки конкурентоспроможності

ТОВ «Монтажні системи»

Показники	Рік			Нормативне значення
	2019	2020	2021	
Ефективність управління діяльністю підприємства				
Витрати на одну гривню реалізованої продукції (послуг), грн./грн.	0,61	0,53	0,64	0,60
Фондовіддача	4,61	5,62	7,01	6,5
Рентабельність послуг, %	7,3	14,2	28,1	15-25
Продуктивність праці, тис. грн./особу	93,5	102,2	122,3	115,5
Фінансовий стан підприємства				
Коефіцієнт автономії (>0,5)	0,5	0,8	0,55	>0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,25...0,35)	0,1	0,2	0,1	0,35
Коефіцієнт покриття (2...2,5)	2,6	2,9	1,1	2,5
Коефіцієнт загальної ліквідності (1,2...2,5)	2,3	1,3	0,5	1,2
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,6	4,0	6,6	4,0
Ефективність організації збуту та просування товару				
Рентабельність реалізації, %	7,3	14,2	28,1	16,5-25,0
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,05	0,06	0,08	0,15

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проведемо за формулою, запропонованою в методиці оцінки КП, представленій в [22, 27]:

$$K_{kn} = 0,15 \cdot E_g + 0,29 \cdot \Phi_n + 0,23 \cdot E_z + 0,33 \cdot I_{ik}, \quad (3.3)$$

де K_{kn} – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

E_g – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_n – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_z – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринок;

I_{ik} – значення критерію конкурентоспроможності товару (послуги);

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв, визначені експертно способом послідовних порівнянь.

Кожний з критеріальних показників має різний ступінь важливості для підприємства й оцінки його конкурентоспроможності. Визначення важливості показника проводиться одноосібно або із залученням експертів за допомогою бального методу оцінки. Визначення критеріїв проведемо для послуги «проведення електромонтажних робіт».

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$E_{\varepsilon} = 0,31 \cdot B_{od} + 0,19 \cdot \Phi_{\varepsilon} + 0,40 \cdot P_{np} + 0,10 \cdot \Pi_n, \quad (3.4)$$

де B_{od} – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ_{ε} – відносний показник фондovіддачі;

P_n – відносний показник рентабельності продукції;

Π_n – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

$$E_{\varepsilon(2019p.)} = 0,31 \cdot \frac{0,60}{0,61} + 0,19 \cdot \frac{4,61}{6,5} + 0,40 \cdot \frac{7,3}{15,0} + 0,10 \cdot \frac{93,5}{115,5} = 0,716 ;$$

$$E_{\varepsilon(2020p.)} = 0,31 \cdot \frac{0,60}{0,53} + 0,19 \cdot \frac{5,62}{6,50} + 0,40 \cdot \frac{14,2}{15,0} + 0,10 \cdot \frac{102,2}{115,5} = 0,982 ;$$

$$E_{\varepsilon(2021p.)} = 0,31 \cdot \frac{0,60}{0,64} + 0,19 \cdot \frac{7,01}{6,5} + 0,40 \cdot \frac{28,1}{25,0} + 0,10 \cdot \frac{122,3}{115,5} = 1,0 .$$

Критерій фінансового стану підприємства:

$$\Phi_n = 0,29 \cdot K_{авт} + 0,20 \cdot K_{з.л} + 0,36 \cdot K_{покp} + 0,15 \cdot K_{об} , \quad (3.5)$$

де $K_{авт}$ – відносний показник автономії підприємства;

$K_{з.л}$ – відносний показник загальної ліквідності підприємства;

$K_{покp}$ – відносний показник покpиття підприємства;

$K_{об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів підприємства;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

$$\Phi_n(2019p.) = 0,29 \cdot 1 + 0,20 \cdot \frac{2,3}{1,2} + 0,36 \cdot \frac{2,6}{2,5} + 0,15 \cdot \frac{3,6}{4} = 1,182 = 1,0 ;$$

$$\Phi_n(2020p.) = 0,29 \cdot 1 + 0,20 \cdot \frac{1,3}{1,2} + 0,36 \cdot \frac{2,9}{2,5} + 0,15 \cdot \frac{4,0}{4,0} = 1,075 = 1,0 ;$$

$$\Phi_{n(2021p.)} = 0,29 \cdot 1 + 0,20 \cdot \frac{0,5}{1,2} + 0,36 \cdot \frac{1,1}{2,5} + 0,15 \cdot \frac{6,6}{4,0} = 0,779.$$

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринок:

$$E_z = 0,6 \cdot P_{np} + 0,4 \cdot K_{рекл}, \quad (3.6)$$

де P_{np} – рентабельність продажів;

$K_{рекл}$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,6; 0,4 – коефіцієнти вагомості показників.

$$E_{z(2019p.)} = 0,6 \cdot \frac{7,3}{16,5} + 0,4 \cdot \frac{0,05}{0,15} = 0,398;$$

$$E_{z(2020p.)} = 0,6 \cdot \frac{14,2}{16,5} + 0,4 \cdot \frac{0,06}{0,15} = 0,676;$$

$$E_{z(2021p.)} = 0,6 \cdot \frac{28,1}{25,0} + 0,4 \cdot \frac{0,08}{0,15} = 0,887.$$

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства:

$$K_{кп(2019p.)} = 0,15 \cdot 0,716 + 0,29 \cdot 1,0 + 0,23 \cdot 0,398 + 0,33 \cdot 0,993 = 0,817;$$

$$K_{кп(2020p.)} = 0,15 \cdot 0,982 + 0,29 \cdot 1,0 + 0,23 \cdot 0,676 + 0,33 \cdot 0,993 = 0,920;$$

$$K_{кп(2021p.)} = 0,15 \cdot 1,0 + 0,29 \cdot 0,779 + 0,23 \cdot 0,887 + 0,33 \cdot 0,993 = 0,908.$$

Максимальний (нормативний) коефіцієнт конкурентоспроможності повинен дорівнювати 1. У ТОВ «Монтажні системи» він нижче за одиницю, хоч знаходиться на досить високому рівні завдяки якості послуг та ефективності управління діяльністю підприємства. Ці показники дещо компенсують вплив незадовільного фінансового стану підприємства, який знаходить відбиття у невідповідності коефіцієнтів абсолютної та загальної ліквідності, а також коефіцієнта покриття своїм нормативним значенням. Викликає, також, занепокоєння продовження тенденції їх погіршення у 2021 році.

3.2 Впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на застосуванні базових положень науки менеджменту, згідно з якими до основних елементів системи управління є мета, об'єкт, суб'єкт, предмет, функції управління, принципи та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [3, 40].

Для організації ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства (ЕМП), його керівники мають бути обізнаним у питаннях щодо сутності та складу основних елементів даної системи з урахуванням певних галузевих особливостей. Ці питання було висвітлено у роботах авторів [3, 8, 9, 21, 24, 33, 43, 51]. На основі узагальнення, уточнення і доповнення результатів їхніх досліджень нами складено перелік основних елементів системи стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні елементи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства
(Складено автором на основі узагальнення і доповнення [8, 9, 21, 24, 33, 43, 51])

№ з/п	Елемент системи	Склад та характеристики елементу
1	2	3
1.	Об'єкт управління	Послуги ЕМП, його виробнича, фінансова, маркетингова та інноваційна діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість, а також організаційно-управлінська структура підприємства
2.	Суб'єкти управління	– власники підприємства (формування стратегічних цілей підприємства); – вищий управлінський персонал (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства); – менеджери операційних підрозділів підприємства (ефективна реалізація планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності)
3.	Предмет управління	Процес формування та розвитку та укріплення конкурентоспроможності ЕМП
4.	Тип системи	Система з активною адаптацією з добре розвиненими механізмами пошуку і використання можливостей зовнішнього середовища, з можливим впливом на деякі фактори безпосереднього зовнішнього оточення і формування конкурентних умов в інтересах діяльності ЕМП

Продовження табл. 3.3

1	2	3
5.	Принципи, на яких базується система	– цілеспрямованість; – наукова обґрунтованість; – системність; – систематичність; – ієрархічність; – гнучкість та адаптивність; – комплексність; – багатоваріантність; – альтернативність; – зворотній зв'язок; – економічність; – розвиток; – управлінська оптимальність; – стимулювання зацікавленості колективу.
6.	Основні функції, що реалізуються в системі УКП	– стратегічна; – планова; – технічна (виробнича діяльність); – управління якістю послуг; – ціноутворення (встановлення гнучких тарифів на послуги); – комерційна (закупівля матеріалів і реалізація послуг); – інформаційна; – обліку (облік); – фінансова (фінансування); – забезпечення економічної безпеки; – адміністративна
7.	Підсистеми системи стратегічного УКП	– <i>діагностики</i>, націленої на виявлення проблем, пов'язаних з розвитком можливостей підприємства в області підвищення конкурентоспроможності; – <i>оцінки конкурентоспроможності ЕМП та його послуг</i>: вибір методики оцінки, оцінювання рівня своєї конкурентоспроможності на ринку, порівнювати її у динаміці та з рівнем аналогічного показника у конкурентів; – <i>ресурсного забезпечення</i>: використання якісних матеріалів для виконання послуг (замовлень), налагодження та підтримання партнерських стосунків з постачальниками, горизонтальна інтеграція назад і т.д.; – <i>розробки прогнозів і планів</i> щодо розвитку конкурентних переваг, функціональних стратегій і оптимального варіанту конкурентної стратегії підприємства; – <i>організаційний розвиток</i>: підвищення ефективності управління різними видами змін на підприємстві;

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		– <i>стратегічний менеджмент</i>: встановлення цільових орієнтирів, стратегічне позиціонування підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей, загроз, недоліків і переваг, що визначають його конкурентні переваги і потенціал, вибір стратегії поведінки на ринку; – <i>стратегічний маркетинг</i>: визначення цільових сегментів, способів і методів задоволення потреб споживачів, виявлення і оцінки конкурентних переваг по кожній групі підприємств-конкурентів; – <i>інноваційний менеджмент</i>: вдосконалення діяльності підприємства на основі технологічних, продуктових, організаційних інновацій, що дозволяють йому набувати і розвивати ексклюзивні конкурентні переваги і формувати власні ринки; – <i>менеджмент якості</i>: оптимальна якість послуг підприємства, підвищення ефективності поточної діяльності; – <i>інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління</i>: доступність ринкової, аналітичної, оціночної та ін. інформації для усіх зацікавлених у ній підрозділів підприємства.
8.	Механізм УКП	Складається з етапів: 1. Формування бачення майбутнього та місії ЕМП. 2. Встановлення стратегічних цілей діяльності ЕМП. 3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування ЕМП. 4. Аналіз внутрішнього середовища і потенціалу ЕМП. 5. Аналіз балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ЕМП. 6. Встановлення альтернатив і проблем розвитку ЕМП. 7. Виявлення конкурентних переваг, встановлення факторів успіху у конкурентній боротьбі. 8. Дослідження та оцінка конкурентоспроможності підприємства. 9. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики. 10. Реалізація стратегії у процесі здійснення підприємством господарської діяльності. 11. Контроль і координація реалізації конкурентної стратегії.

Склад елементів системи стратегічного УКП залежить від його розміру, кількості підрозділів та ефективності їхньої взаємодії, рівня спеціалізації і кооперування та інших факторів. Склад, структура та особливості елементів системи, представлених у табл. 3.3, адаптовано для її застосування на малому підприємстві, яке спеціалізується на електромонтажних послугах. Кількість

саме таких суб'єктів господарювання переважає на ринку м. Кропивницький та Кіровоградського регіону.

Система стратегічного УКП також має базуватися на певних принципах, які є основою для визначення її структури, функцій, етапів та підсистем. Цим принципам, на нашу думку, слід приділити особливу увагу.

Формулюванню принципів УКП присвячено роботи багатьох науковців, серед яких [7, 21, 33, 42, 45, 51]. Їхній аналіз покладено в основу сформульованих нами методологічних **принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства**, які є найбільш прийнятними для електромонтажного підприємства та сприяють досягненню його цілей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства

(складено автором на основі аналізу, узагальнення і доповнення [7, 21, 33, 42, 45, 51])

№ з/п	Принцип	Його сутність
1	2	3
1.	Принцип цілеспрямованості	Передбачає наявність чітких цілей, визначених місією підприємства та його баченням майбутнього
2.	Принцип наукової обґрунтованості	Передбачає врахування об'єктивних економічних законів і закономірностей, тенденцій розвитку об'єкту управління, використання повної, достовірної та релевантної інформації
3.	Принцип системності	Передбачає необхідність системного підходу до розгляду будь-якого об'єкту, урахування необхідних зв'язків та взаємодії в системі управління, спрямованість усіх складових на досягнення кінцевої мети системи
4.	Принцип систематичності	Передбачає систематичні дії з дослідження ринку, аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища та інших функцій, які реалізуються в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства
5.	Принцип ієрархічності	Передбачає розгляд досліджуваних систем як ієрархічних (багаторівневих) із характерним для них підпорядкуванням підсистем нижчого рівня підсистемам і системам вищого рівня
6.	Принцип гнучкості й адаптивності	Передбачає властивість своєчасного самоналаштування або переналаштування системи з мінімальними втратами через появу нових цілей або виникнення непередбачуваних змін зовнішнього середовища
7.	Принцип комплексності	Передбачає вирішення управлінських завдань у їхньому взаємозв'язку та цілісності
8.	Принцип багатоваріантності	Передбачає виробку альтернативних варіантів розвитку подій із подальшим вибором кращого з них

Продовження табл. 3.4

1	2	3
9.	Принцип альтернативності	Передбачає вибір найкращого варіанту з можливих стосовно шляхів досягнення поставлених цілей та управлінських рішень щодо різних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства
10.	Принцип зворотного зв'язку	Передбачає отримання інформації про результати впливу керуючої підсистеми на керовану, її порівняння з плановими показниками й, у випадку розбіжностей, коригування дій керованої підсистеми
11.	Принцип економічності	Передбачає формування результату діяльності системи з мінімально можливими витратами ресурсів, фінансових засобів і часу
12.	Принцип розвитку	Передбачає спрямування руху від простого до складного, від нижчого до вищого, від менш якісного до більш якісного стану
13.	Принцип управлінської оптимальності	стосовно співвідношення централізації і децентралізації; розподілу повноважень для прийняття рішень, прав і обов'язків, єдиноначальності та колегіальності
14.	Принцип стимулювання	Передбачає стимулювання зацікавленості працівників підприємства у досягненні поставлених цілей

Перелічені методологічні принципи мають стати основою реалізації кожного елементу процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аналізованого підприємства.

3.3 Пропозиції щодо стратегії подальшого розвитку ТОВ «Монтажні системи»

Для успішного функціонування підприємства слід обрати правильну стратегію, яка б допомогла звузити комплекс проблем, пов'язаних із впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, та забезпечити цілеспрямований рух до бажаного стану бізнесу. Стратегія дозволяє підприємству зайняти міцну позицію на конкурентному ринку, забезпечує йому суттєву конкурентну перевагу, визначає принципи й орієнтири поведінки, а також цільових споживачів і характер конкурентної боротьби. Стратегію конкуренції спрямовано на формування такої системи взаємодії підприємства з конкурентами на ринку, яка сприятиме досягненню його цілей.

Зайнявши певну нішу в галузі електромонтажних послуг Кропивницького та Кіровоградщини, ТОВ «Монтажні системи» успішно функціонує на ринку і

проводить політику, головною стратегічною метою якої є задоволення потреб споживачів за рахунок високого рівня якості послуг та гнучкого ціноутворення, і має змогу розширити масштаби своєї діяльності, впроваджуючи перспективні проекти.

Так, найближчим часом фірма планує розпочати нові види діяльності, а саме: паспортизацію працездатного електрообладнання підстанцій, нормативний строк служби якого скінчився; випробування старих кабельних ліній; капітальний та середній ремонт електрообладнання (трансформаторів), для виконання яких товариство має потужності і можливості.

Конкурентними перевагами фірми на даний момент часу є:

- великий досвід роботи у даній галузі;
- позитивний імідж, що склався серед партнерів і споживачів;
- значну частку ринку, що нею обслуговується;
- наявність пакету дозвільної документації, яка дає можливість виконувати повний спектр проектних, випробних та електромонтажних послуг;
- наявність сучасної ефективно матеріально-технічної бази, висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів;
- можливість пропонувати якісні послуги за оптимальну ціну.

В цілому товариство володіє всіма необхідними для успіху компонентами: кваліфікованими кадрами, постійно поновлюваними основними засобами, фінансовими ресурсами та дієвим управлінським персоналом для подальшого перспективного розвитку своєї діяльності.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Монтажні системи» було виділено ряд основних чинників, за якими можна провести вибір стратегії подальшої діяльності: цілі організації, розмір організації, привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому, конкурентні переваги, витрати на збут, пріоритети, фінансові ресурси.

Щоб вірно вибрати оптимальну для підприємства базову еталонну стратегію звернемося до матриці вибору стратегій відносно динаміки росту ринку і конкурентної позиції фірми (рис. 3.1).



Рис. 3.1 –Матриця Стрікланда Томпсона

Стан галузі та позиція підприємства в галузі часто можуть грати вирішальну роль при виборі стратегії розвитку підприємства. Провідні та сильні підприємства мають прагнути до максимального використання можливостей, що обумовлюються їх лідируючим положенням, та до укріплення цього положення, особливо, якщо галузь бурхливо розвивається [50]. Саме до таких підприємств належить ТОВ «Монтажні системи». Його розвиток обумовлюють стратегії, що знаходяться у першому квадранті матриці Томпсона і Стрікланда.

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадранті виписані у можливому порядку переваги і стосуються продукту і ринку. Так в перший квадрат, який нас цікавить, увійшла стратегії **концентрованого зростання**, що пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. У випадку слідування цим стратегіям підприємство намагається покращити свою продукцію (послугу) або почати вироблювати нову, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринка, то підприємство веде пошук можливостей покращення своєї позиції на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок. До типів такої стратегії належать:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, за якої підприємство намагається із даною продукцією на існуючому ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегій для своєї реалізації потребує великих маркетингових зусиль. Можливе також здійснення так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

- *стратегія розвитку ринку*, яка полягає в пошуку нових ринків для існуючого продукту;

- *стратегія розвитку продукту*, яка вирішує завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже засвоєних підприємством ринках.

Проаналізувавши матрицю можна зробити висновок про те, що керівництво ТОВ «Монтажні системи» нині дотримується стратегії концентрованого зростання. Фірма робить усе, щоб з даними послугами на даному ринку завоювати кращі позиції. Одним із напрямків маркетингової діяльності ТОВ «Монтажні системи» є цінова політика підприємства, яка включає оцінку впливів ринку на цінову політику, дослідження методів ціноутворення, виявлення факторів, що визначають цінову політику, визначення умов і методів формування ціни на послуги. Підприємству необхідно продовжувати концентрацію своїх зусиль в одній галузі тому, що воно володіє сильними конкурентними перевагами на ринку з високими темпами зростання.

Вважаємо, що ТОВ «Монтажні системи» володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації усіх типів стратегії концентрованого зростання (стратегії вертикальної інтеграції і центрованої диверсифікації) з метою завоювання кращих позицій на ринку.

Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії. Виділяють п'ять наступних **базових конкурентних стратегій**:

1. Стратегія *лідерства за витратами* – спрямована на зниження витрат виробництва товару (продукції, робіт, послуг) порівняно з конкурентами

2. Стратегія *диференціації* передбачає надання товару властивостей, які є важливими для покупця і відрізняють даний товар від товарів конкурентів. Ця

стратегія також захищає фірми від п'яти конкурентних сил, як і стратегія лідерства за витратами, але іншим способом. Надання товару відмінних якостей, як правило, вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок готовності ринку прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмітні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

3. Стратегія *оптимальних витрат* може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. *Сфокусована стратегія низьких витрат* орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. *Сфокусована стратегія диференціації* орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Зазначені стратегії є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яка конкретна організація повинна чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона хоче одержати і в якій сфері [6].

Отже, можна зробити висновок, що підприємству «Монтажні системи» в своїй діяльності як на сьогодні так і на подальші роки потрібно розробляти та впроваджувати стратегію оптимальних витрат. Дана стратегія дозволяє створити товар (послугу) винятково цінний для покупця, балансуючи при цьому між стратегіями низьких витрат і диференціації і використовуючи переваги обох стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним на тих ринках, де покупця цікавлять як цінність товару, так і його ціна. Фірми, що реалізують стратегію оптимальних витрат, зазвичай пропонують товар середнього класу за ціною нижче середньої або товар відмінної якості за середньою ціною. Останнє і намагається виконати у своїй діяльності ТОВ «Монтажні системи».

ВИСНОВКИ

Підприємство може вважатися конкурентоспроможним тільки тоді, коли воно володіє певним перевагами перед конкурентами в залученні споживачів і надійно захищене від негативного впливу конкурентних сил. Рационально спланувати й організувати свою діяльність у цьому напрямку, функціонувати упродовж тривалого часу, якнайкраще задовольняючи запити і потреби покупців на противагу своїм конкурентам при ефективному використанні свого ресурсного потенціалу, підприємство зможе за умов налагодження ефективної системи стратегічного управління своєю конкурентоспроможністю.

У даній кваліфікаційній роботі визначено сучасний стан та перспективи розвитку теорії УКП, розкрито сутність та особливості ідентифікації поняття «конкурентоспроможність підприємства», досліджено науково-методичні підходи щодо її оцінки, розкрито концептуальні засади стратегічного УКП.

На основі аналізу наукових джерел, у яких визначено сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства», складено перелік змістовних характеристик даного поняття, який включає: порівняльний характер, диференційованість, динамічність, комплексність, багатоаспектність, релевантність, відносність, стратегічний характер та орієнтацію на концепцію маркетингу. Запропоноване у даній роботі визначення конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, повністю відбиває зазначені характеристики. Воно має лягти в основу створення ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства.

Ключовою підсистемою системи УКП є оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Для такої оцінки стосовно підприємств електромонтажних послуг з урахуванням нинішніх складних економічних умов було запропоновано методичний підхід, який не вимагає значних витрат коштів та часу для свого застосування, включає обов'язкову оцінку конкурентоспроможності товару (послуг) підприємства і передбачає проведення діагностики його фінансово-економічного стану та загрози банкрутства. Обрана методика базується на теорії ефективної конкуренції

М. Портера та проводиться у три етапи: 1) оцінка конкурентоспроможності товару; 2) оцінка критеріїв КП; 3) визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Даний методичний підхід було апробовано на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Монтажні системи», предметом діяльності якого є розробка та реалізація індивідуальних проектів систем електропостачання й електрозбереження об'єктів промислового та житлово-громадського призначення; ремонт, виготовлення, наладка, перевірка і випробування електронного, енергетичного обладнання та ліній електропередач; підготовка проектно-кошторисної документації; надання автотранспортних послуг та послуг, пов'язаних з використанням вантажопідйомних машин та механізмів.

Аналіз діяльності підприємства довів, що воно займає одне з лідируючих позицій на ринку електромонтажних послуг. Складний для підприємства 2020 р. змінився періодом очікуваного зростання майже усіх показників його діяльності (чисельності персоналу, продуктивності праці, обсягів реалізації та прибутковості). Цим обставинам у значній мірі сприяла виважена маркетингова політика керівництва підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «Монтажні системи» слід вважати Кропивницькі підприємства СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж» та ТОВ «Енергобудпроект-2», що також надають повний комплекс проектних, електромонтажних і випробних послуг. Проте вони не мають такого великого досвіду роботи, і бездоганної репутації, як аналізоване товариство. Основними причинами є порівняно гірше матеріально-технічне оснащення, недостатній кваліфікаційний рівень працівників і менш прискіпливе ставлення до використовуваних матеріалів і покупних виробів для монтажу. Тому ці підприємства не завжди можуть запропонувати гарантовану якість і своєчасне виконання послуг, а тому контролюють порівняно невелику долю ринку.

Великі підприємства Кіровоградської області мають власні потужні електромонтажні служби, які не лише обслуговують виробничий процес своїх підприємств, а й виконують послуги на замовлення сторонніх підприємств та

організацій. Їх також можна вважати серйозними конкурентами ТОВ «Монтажні системи», оскільки вони володіють сучасною технічною базою та кваліфікованими кадрами.

Аналіз діяльності ТОВ «Монтажні системи» показав, що це досить конкурентоспроможне підприємство. Завдяки великому досвіду, обізнаності у даній справі керівників, ТОВ «Монтажні системи» за період свого існування налагодило мережу постійних споживачів і продовжує завойовувати нових. Маркетингова політика, яку використовує фірма є поштовхом для подальшого динамічного розвитку підприємства.

Вважаємо, що ТОВ «Монтажні системи» володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації базисних (еталонних) стратегій у рамках стратегії концентрованого зростання з метою завоювання кращих позицій на ринку.

Щодо рекомендованої конкурентної стратегії, можна зробити висновок, що підприємству «Монтажні системи» у своїй діяльності як на сьогодні так і на подальші роки потрібно розробляти та впроваджувати стратегію оптимальних витрат. Дана стратегія дозволяє створити товар (послугу) винятково цінний для покупця, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціації та використовуючи переваги обох стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним на ринках, де покупця цікавлять і цінність товару, і його ціна.

Запропонований та апробований у роботі алгоритм оцінки конкурентоспроможності одного з напрямків діяльності товариства – електромонтажних послуг – передбачає: 1. Вибір найбільш значущих якісних характеристик даних послуг. 2. Збір інформації про обрані показники якості послуги. 3. Переведення оцінюваних показників якості у безрозмірні величини відносно певної бази порівняння (потреби споживачів, конкуруючої послуги, нормативних вимог тощо). 4. Визначення інтегрального показника якості оцінюваного виду послуг. 5. Розробка заходів щодо розвитку та/або укріплення конкурентоспроможності послуги аналізованого підприємства на основі висновку про її рівень порівняно з конкурентами.

Застосування запропонованих алгоритмів оцінки конкурентоспроможності електромонтажного підприємства та його послуг дозволить своєчасно виявити та подолати недоліки у його виробничій та фінансовій діяльності; запобігти виникненню загрози банкрутства та вжити заходів щодо укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку.

В основу формування складових системи стратегічного УКП має бути покладена сукупність принципів, які слугують досягненню цілей об'єкту управління та є найбільш прийнятними для електромонтажного підприємства: принцип цілеспрямованості; принцип системності; принцип наукової обґрунтованості; принцип систематичності; принцип гнучкості та адаптивності; принцип ієрархічності; принцип комплексності; принцип багатоваріантності; принцип альтернативності; принцип зворотного зв'язку; принцип розвитку; принцип економічності; принцип управлінської оптимальності; принцип стимулювання зацікавленості.

Розроблені у даній кваліфікаційній роботі пропозиції щодо впровадження системи стратегічного УКП, її оцінки та стратегії подальшого розвитку аналізованого ТОВ дозволять, на нашу думку, своєчасно виявити та заздалегідь подолати недоліки у виробничій і фінансовій діяльності; запобігти виникненню загрози банкрутства та попередити її; а також укріпити конкурентні позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л., Челенкова А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ГАУ, 2000. 459 с.
2. Андреева Л., Миргородская Е. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого экономического развития. *Економист*. 2014. №1. С. 81-88.
3. Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності України // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.) Київ: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. С. 144-145. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230533> (дата звернення 20.07.2021).
4. Балабанова Л.В., Крищенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2004. 147 с.
5. Белецкая И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №10. С. 81-88.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення 06.02.2022).
8. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
9. Діденко Є.О., Ткаченко А.Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. №4 (13). С. 43-52.
10. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. № 35. С. 97-103.

11. Журило І.В. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»: Методичні вказівки щодо підготовки, виконання та захисту /І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2021. 92 с.

12. Журило І.В., Козуля М.М. Стратегія формування конкурентних переваг // *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств*: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Кіровоград, КНТУ, 9-10 квітня 2021 р.). Кіровоград: вид. «Лисенко В.Ф.», 2021. С.60-61.

13. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: Монографія: Кіровоград, ПБЦ «Мавік», 2011. 186 с.

14. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 8(41). Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 113-128.

15. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 2001. 416 с.

16. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг. *Российский экономический журнал*, 2012. №12. С. 50-55.

17. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей. *Экономика и управление*, 2007. № 4. С. 47-52.

18. Экономика. Управление. Финансы – Economy. Management. Finance: Рус.-англ. словарь / Под ред. Л. Ш. Лозовского. М.: Рус. яз., 2012. 348 с.

19. Энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: «Советская энциклопедия», 1992. 2320 с.

20. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность регионов в условиях глобализации. М.: «ТЕИС», 2003. 526 с.

21. Кахович О.О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*, 2019. №141. С. 76-88.

22. Конкурентоспособность продукции и предприятия /Под ред. Б.В. Буркинского. Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2008 132 с.

23. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб]. К.: Т-во «Знання» КОО, 2000. 378 с.

24. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету, 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 06.02.2022).

25. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учеб. М.: Русская деловая литература, 2008. 589 с.

26. Купринюк С.М. Оцінка конкурентоспроможності економіки: Україна у міжнародних рейтингах. *Актуальні проблеми економіки*, 2018. №1. С. 102-110.

27. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*, 2006. № 3. С. 33-39.

28. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятия «конкурентоспособность предприятия». *Вестник Нижегородского университета. Социология. Психология. Философия*, 2008. №6. С. 316-322.

29. Маркетинг: краткий толковый словарь основных маркетинговых понятий и современных терминов / авт.-сост. Н. И. Перцовский. М.: Дашков и Ко, 2012. 139 с.

30. Менеджмент: теория и практика в России: Учеб. для студентов вузов / Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. и др.; Под ред. А.Г. Поршнева; Гос. ун-т упр. 2. изд., перераб. и доп. М.: ИД ФБК-Пресс, 2013 522 с.

31. Миргородская Е.О. Конкурентоспособность как интегральное свойство рыночной системы хозяйствования. *Философия хозяйства*, 2011. №4-5 С. 201-206.

32. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2021. 219 с.

33. Павлова А.В. Губарєв В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

34. Піддубна Л.І. Просторово-темпоральний ракурс проблеми конкурентоспроможності економіки України. *Управління розвитком* (ХНЕУ), 2020. №1. С. 21-24.

35. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України: науковий журнал Міністерства економіки України*, 2021. №8. С. 52-60.

36. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2021-2018. *Економічний дискусійний клуб*. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny>.

37. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. М.: «Международные отношения», 1993. 245 с.

38. Присяжна Л. МВФ утримався від прогнозів для економіки України на 2023 рік. *Дія Сімі: Актуальна добірка матеріалів від експертів LIGA ZAKON* - URL: https://biz.ligazakon.net/news/214584_mvfu-utrimavsya-ud-prognozuv-dlya-ekonomiki-ukrains-na-2023.

39. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання. *Економіка і держава: Міжнародний науково-практичний журнал*. 2019. №5. С. 65-67.

40. Спирина Е.В. Организационный механизм обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. *Экономинфо*. 2019 р. №24. С. 44-46.

41. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

42. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. Посіб. /С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась, та ін. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

43. Управління конкурентоспроможністю підприємства, як основа його розвитку. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/smakolyk.pdf>. (дата звернення 15.09.2022).

44. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? *Маркетинг в России и за рубежом*, 2013. №4 (36). С. 53-68.

45. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2009. 892 с.

46. Фокіна Н.П. Показники конкурентоспроможності як індикатори стану промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2013. №3. С. 49-50.

47. Хруцкий В.Е. Как добиться успеха. Практ. советы. М.: «ИНФРА-М», 1998. 509 с.

48. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованиям рынка: Учеб. Пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1999. 528 с.

49. Шерер Ф.М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. Пер с англ.. М.: «ИНФРА-М», 1997. 228 с.

50. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

51. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2018. Вип. 32. С. 5-15.

52. Ясанов Д.С. Теоретические основы конкурентоспособности на современном этапе. *Вести Сарат. ун-та. Сер. Экономика. Управление. Право*, 2014. Т. 14, вып. 1, ч. 1. С. 41-46.

53. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств електромонтажних послуг // *Стратегія фінансово-економічного розвитку підприємницьких структур в умовах глобалізації: матеріали Всеук. наук.-практ. Інтернет-конф. (29 листопада 2022 р.)*. Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2022. С.60-61.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Особливості конкурентоспроможності різноманітних об'єктів
(складено автором на основі удосконалення інформації джерела [22])

Об'єкт	Характеристика конкурентоспроможності об'єкта	Основні конкурентні вимоги до об'єкту
1. Робітник	Вміння виконувати вимоги технології за всіма параметрами (якість, кількість, витрати, строки)	Знання кваліфікаційних вимог у відповідності з наявним розрядом, ведення нормального способу життя
2. Спеціаліст	Вміння розробити конкурентоспроможну документацію	Знання та застосування сучасних методів досліджень та розробок
3. Керівник (директор, менеджер)	Вміння розробити систему забезпечення конкурентоспроможності даного об'єкта, керувати колективом по досягненню цілей системи	Знання та застосування сучасних методів досліджень та розробок, методів формування колективу, організації та мотивації праці, укріплення здоров'я, підвищення рівня культури
4. Технологія	Можливість за даною технологією виготовити якісну та економічну продукцію у відповідності з конструкторсько-технологічною документацією	Забезпечення мобільності технології, оптимальності рівня автоматизації і механізації процесів, мінімальних втрат ресурсів
5. Виробництво	Здатність виробництва як складної організаційно-економічної системи прогнозувати та планувати своє майбутнє, випускати конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати за рахунок цього достатній для нормального функціонування та розвитку прибуток	Використання прогресивної технології, сучасних методів менеджменту, своєчасне оновлення фондів, забезпечення гнучкості виробництва, пропорційності, паралельності, безперервності, прямоочності, ритмічності процесів і стійкості функціонування підприємства
6. Продукція	Ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з кращою аналогічною продукцією, використовуваною на даному ринку, наявність сертифікату якості	Забезпечення якості та економічності продукції (послуги) на рівні не нижчому за вимоги конкретної групи споживачів у відповідності до результатів сегментації ринку на момент реалізації продукції споживачам
7. Підприємство	Випуск конкурентоспроможної продукції та стійка фінансова діяльність підприємства	Забезпечення питомої ваги конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку не менше 20%, на внутрішньому не менше 60%, стійкості, надійності, перспективності й ефективності підприємства
8. Галузь	Наявність і якість науково-технічної і ринкової інформації, якість управління	Використання світових досягнень у технологіях, техніці, ефективності управління, системності розвитку
9. Регіон	Наявність місцевих природних, людських, інформаційних і грошових ресурсів, інфраструктури	Забезпечення якісних і кількісних нормативів соціальної і виробничої інфраструктури регіону за міжнародними стандартами
10. Країна	Наявність природних, людських, інформаційних і грошових ресурсів; розвиненість науки, інфраструктури, інновацій, економіки	Міцність і фінансова стійкість економіки країни, інтеграція у світову економіку, створення соціально-політичного клімату, прийнятого у міжнародній практиці

Таблиця А.2 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку показника
1. Конкурентоспроможність товару		
Оціночні показники якості та ціни товару	Характеризують здатність товару задовольняти потреби у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності товару
2. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
2.1. Витрати виробництва на одиницю продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Собівартість продукції /обсяг випуску продукції
2.2. Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	Обсяг випуску продукції /середньорічна вартість основних виробничих фондів
2.3. Рентабельність продукції	Характеризує віддачу на одиницю випущеної продукції	(Прибуток від реалізації /собівартість продукції) · 100%
2.4. Продуктивність праці	Характеризує ефективність використання робочої сили	Обсяг випуску продукції /середньооблікова чисельність працівників
3. Фінансовий стан підприємства		
3.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні кошти підприємства / валюта балансу
3.2 Коефіцієнт ліквідності та платоспроможності:	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, вимірює обсяги зобов'язань	
- коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує в якому ступені усі поточні зобов'язання забезпечено наявними готовими засобами платежу	(Короткострокові фінансові вкладення+грошові кошти) / III Пас. балансу
- коефіцієнт покриття	Показує потенційну можливість підприємства покрити свої борги	II Акт. + III Акт. – Витрати майбутніх періодів / III Пас. III Акт. / III Пас.
- коефіцієнт загальної ліквідності	Показує у скільки разів поточні Енерго-Рембуди перевищують поточні зобов'язання	
3.3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів і кількість оборотів, яку ці кошти здійснюють за розрахунковий період	Обсяг реалізації без ПДВ / середній залишок оборотних коштів
4. Ефективність організації збуту та просування товару		
4.1. Рентабельність продажів, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Обсяг реалізованої продукції /обсяг випуску

Продовження табл. А.2

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку показника
4.2. Коефіцієнт затовареності готової продукції	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / обсяг випуску
4.3. Коефіцієнт завантаження виробничої потужності	Характеризує ділову Енерго-Рембуд-ність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Обсяг випуску продукції / виробнича потужність
4.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу та стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації

Додаток Б



Рис. Б.1. Загальна структура управління ТОВ «Монтажні системи»