

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 12-491 групи
денної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Наджафов І.Р.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: д.е.н., доц. Петренко В.С.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.....	5
1.2. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	12
1.3. Особливості вибору та формування конкурентних стратегій.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФМОНТАЖ»	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та системи оплати праці.....	22
2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства.....	26
2.3. Управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФМОНТАЖ»	41
3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профмонтаж».....	41
3.2. Розробка стратегії виставково-ярмаркової діяльності підприємства.....	45
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління підприємством, впровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є формування конкурентних стратегій розвитку підприємств. Гармонійний, цілеспрямований розвиток підприємства можливий тоді, коли існує система ідей, які визначають орієнтири діяльності підприємства. Відсутність таких ідей призводить до втрати підприємством спроможності швидкого і постійного розвитку, розпорошення потенціалу, як підсумок – підприємство стає функціонально слабким і недостатньо дієздатним. Конкурентоспроможність підприємства передбачає його можливість зберігати та розширювати конкурентні позиції на ринках виробничих ресурсів та збуту готової продукції, підвищувати ефективність господарської діяльності шляхом забезпечення виробництва якісної продукції для задоволення потреб найвибагливіших споживачів. Тому зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи (проекту) є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринку.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- визначити сутність і значення конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку;
- проаналізувати сутність та здійснити класифікацію конкурентних стратегій підприємства;

- виявити особливості вибору та формування конкурентних стратегій;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Профмонтаж»;
- оцінити рівень фінансової стійкості підприємства;
- здійснити управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- визначити стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розробити стратегію виставково-ярмаркової діяльності підприємства як основи для підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є результати господарської діяльності ТОВ «Профмонтаж».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти» (30-31 березня 2020 року, м. Дніпро).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку

Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства вимагає визначення причин її виникнення. Існує два основні підходи до пояснення можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища: з точки зору теорії систем, що розглядає в якості головної причини можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища його цілісності; з точки зору теорії організації, що розглядає в якості головної причини можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища наявність у нього «кордонів».

Ці підходи не є взаємовиключними, оскільки теорія організації також розглядає підприємство як систему, але більшу увагу приділяє соціальним причин відокремлення підприємства із зовнішнього середовища.

Необхідно враховувати, що відокремлення підприємства від зовнішнього середовища являє собою процес «згортання» найбільш істотних (тобто визначає якісну специфіку) відносин між елементами підприємства і зовнішнього середовища і подальше перетворення їх в якості підприємства [13]. Таким чином, процес виділення підприємства - це процес абстрагування, оскільки: при цьому відбувається перехід відносин взаємодії принаймні двох об'єктів у властивість одного об'єкта; нескінченність відносин, притаманна будь-якому об'єкту «урізається» до обмеженої мінімально необхідної кількості найбільш значущих для вираження його якісної визначеності властивостей.

Отже, конкурентоспроможність як властивість підприємства (і як предмет дослідження) є результатом процесу абстрагування дослідника в результаті виділення підприємства (як об'єкта дослідження) із зовнішнього середовища, тобто «згортання» відносин взаємодії підприємства з контрагентами на ринку у його властивість, що характеризує якісну і кількісну визначеність зазначених відносин. Таким чином, цілісність підприємства, що виражається через тісноту і інтенсивність зв'язків між його підсистемами, обумовлює можливість його виділення із зовнішнього середовища. Проте системоутворюючим фактором, що обумовлює цілісність підприємства, є єдність технології як способу здійснення речових, енергетичних та інформаційних перетворень і, відповідно, способу інтеграції підсистем підприємства, відповідальних за здійснення певних стадій цих перетворень.

Окремі частини будь-якого підприємства функціонують для досягнення його цілей, виступають як спеціалізовані одиниці і тому є взаємозалежними. Інтеграція підсистем підприємства в єдине ціле за допомогою загальної технології ґрунтується на тій їх найважливішій особливості, що функціонування цих підсистем є спільним для виробництва єдиного кінцевого товару. Обов'язкова участь частин підприємства у створенні єдиного кінцевого товару дозволяє розмежувати поняття підприємства і їх різних об'єднань (галузь, кластер тощо), а отже і економічні сутності їх конкурентоспроможності, а саме:

- систему слід вважати підприємством тільки в тому випадку, якщо вона здатна самостійно виробляти товар, який будучи спожитим, дозволяє задовольнити визначену суспільну потребу;

- у якості найважливішого системоутворюючого фактора в системі виступає єдність технології виробництва кінцевого продукту як способу інтеграції його підсистем;

- сукупність систем, в якій хоча б одна з них здатна виробляти визначений товар, можна віднести до підприємства тільки в тому

випадку, якщо: спільне функціонування цих систем дозволяє виробляти інший кінцевий товар, відмінний від товару, виробленого зазначеною системою; взаємозв'язок систем в рамках даної їх сукупності більш інтенсивна, ніж їх окремі взаємозв'язки зі зовнішнім середовищем;

- як необхідну умову віднесення системи до числа підприємств виступає обов'язкова наявність власних ресурсів [36].

Внутрішні причини виникнення конкуренції обумовлені тим, що існування підприємства - це його перебування шляхом функціонування в такому стані, що є достатнім для того, щоб це підприємство користувалося попитом і мало переваги у суспільстві та у окремих індивідів. Таким чином, прагнення підприємства до досягнення власного ідеалу і поставлених цілей ґрунтується на здатності отримувати і утримувати конкурентні переваги, тобто здатності мати переваги з безлічі аналогічних систем. При цьому зазначені конкурентні переваги ґрунтуються, в кінцевому підсумку, на більш високому, в порівнянні з аналогічними підприємствами, рівні ефективності (технологічної та (або) ринкової) функціонування, що характеризує ступінь досягнення цілей різних рівнів соціуму. Зазначена ефективність базується на системній сукупності специфічних індивідуальних компетенцій підприємства та наявних у нього виробничих ресурсів, які утворюють його потенціал, а також обраному підприємством способі їх реалізації, тобто сформованій стратегії на ринку [6].

На сьогодні існує три різних підходи до трактування внутрішніх причин виникнення конкурентоспроможності підприємства, порівняльний аналіз яких наведено у таблиці 1.1.

Основні розбіжності серед авторів, які дотримуються даної групи підходів, полягають відносно: трактування економічної сутності конкуренції як причини виникнення конкурентоспроможності підприємства; факторів, які необхідно розглядати в якості зовнішніх причин виникнення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до трактування внутрішніх причин виникнення конкурентоспроможності*

Причини	Відмінні риси підходу	Виділені чинники рівня	Наслідки прийняття підходу
1. Трактування конкурентоспроможності як характеристики факторів виробництва (потенціалу), якими володіє підприємство			
Ресурси, методи організації діяльності і укладені в них можливості, в сукупності формують потенціал підприємства	<p>1. Відмовляє в існуванні конкурентоспроможності підприємства як самостійної властивості, ототожнюючи його з потенціалом підприємства</p> <p>2. Не вказує на цільовий характер існування конкурентоспроможності</p> <p>3. Розглядає її як комплексну характеристику наявних факторів виробництва, тобто як якість підприємства</p>	<p>1. Використання в трактуванні чинників конкурентоспроможності товару, ціни, каналів розподілу і комунікацій згідно моделі «4Р»</p> <p>2. Потенціал конкурентоспроможності та ефективність його використання</p>	<p>1. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється тільки у факторній формі її вираження</p> <p>2. Розглядаються тільки внутрішні чинники рівня конкурентоспроможності</p> <p>3. Ігноруються такі якісні характеристики конкурентоспроможності, як відносність і динамічність</p>
2. Трактування конкурентоспроможності підприємства як властивості (конкурентоспроможності) його продукції			
Продукція з притаманними їй якісними характеристиками і вартістю	<p>1. Відмовляє в існуванні конкурентоспроможності підприємства як самостійної властивості, ототожнюючи її з конкурентоспроможністю продукції.</p>	<p>1. Якісні та вартісні характеристики продукції підприємства в своїй сукупності трактуються як її конкурентоспроможність</p>	<p>1. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється у факторній та результативній формах її вираження.</p>

Продовження табл. 1.1

Причини	Відмінні риси підходу	Виділені чинники рівня	Наслідки прийняття підходу
Продукція з притаманними їй якісними характеристиками і вартістю	2. Вводиться трактування мети наявності конкурентоспроможності підприємства, в якості якої розглядається виробництво конкурентоспроможної продукції, яка дозволяє підприємству перемагати в конкурентній боротьбі	2. Конкурентоспроможність товарної маси підприємства і ефективність його діяльності	2. Конкурентоспроможність у факторній формі її вираження розглядається як сукупність можливостей проектувати і виготовляти конкурентоспроможну продукцію 3. Конкурентоспроможність у результативній формі її вираження розглядається як конкурентоспроможність продукції
3. Трактування конкурентоспроможності як характеристики результатів діяльності підприємства (в т.ч. його вартості на ринку)			
Ефективність господарської діяльності підприємства	1. Відбувається підміна понять - конкурентоспроможність трактується як ефективність 2. Цільовий характер конкурентоспроможності розуміється як отримання певного економічного чи фінансового результату (найчастіше в якості нього згадується прибуток), зростання вартості підприємства на ринку	Ефективність діяльності, фінансовий стан, вартість підприємства	1. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється у факторній і результативній формах її вираження 2. Конкурентоспроможність у факторній формі її вираження розглядається як сукупність чинників ефективності діяльності 3. Конкурентоспроможність у результативній формі її вираження розглядається як економічний або фінансовий результат господарської діяльності

* Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування конкуренції як фактора конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз існуючих підходів до трактування конкуренції як фактора конкурентоспроможності підприємства*

Принципи виділення конкурентів	Розглянуті конкуренти	Наслідки прийнятого підходу
1 Галузеве трактування конкуренції		
Спільність вироблених товарів та наданих послуг суб'єктами конкуренції	Підприємства, що входять до однієї галузі	Аналіз і оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється тільки по відношенню до галузевих підприємств
2. Ринкове трактування конкуренції		
Спільність потреб споживачів, які суб'єкти конкуренції задовольняють за допомогою своїх товарів (робіт, послуг)	Підприємства, що входять в одну галузь, а також виробники товарів-замінників продукції (робіт, послуг) даної галузі	Аналіз і оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється по відношенню до галузевих підприємств і підприємств, що виробляють товари-замінники
3. Розширене трактування конкуренції Портера М.Е. - модель «5-ти сил конкуренції»		
Спільність переслідуваних суб'єктами конкуренції цілей і використовуваних шляхів їх досягнення	Споживачі продукції, торгові посередники, постачальники, галузеві конкуренти, виробники товарів-замінників продукції даної галузі	Аналіз і оцінка конкуренції та конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням кожної складової моделі «5-ти сил конкуренції»

* Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Необхідно відзначити, що найбільш теоретично і методологічно повним в рамках даної групи є підхід Портера М.Е. Згідно з ним, конкурентоспроможність підприємства в результативній формі її

вираження визначається двома факторами: структурою галузі, в якій діє підприємство (структура галузі характеризується п'ятьма конкурентними силами); позицією підприємства в галузі, яка обумовлена наявним у підприємства конкурентними перевагами (низькі витрати / диференціація) і широтою (широкий / вузький) охоплення ринку.

Водночас Портером М.Є. не вирішено ряд найважливіших завдань, які і визначають практичну застосовність його трактування конкурентоспроможності підприємства: не визначені показники результативного рівня конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки величини конкурентних переваг, рівня конкуренції на ринку, способи обліку якісних характеристик конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю покликано забезпечити досягнення підприємством в умовах конкурентного суперництва головної мети його функціонування - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань і визначених соціальних зобов'язаннях. Таким чином, система цільових установок, переслідуваних вітчизняними підприємствами в умовах конкуренції на ринку, включає три основних елементи [37]:

- головна мета функціонування - отримати цільовий прибуток на вкладений капітал;

- виконати поставлені виробничі завдання, тобто забезпечити директивно встановлені: обсяги, ціни і асортимент поставок продукції на внутрішній ринок країни (для деяких соціально значущих галузей); темп зростання обсягів виробництва товарної продукції;

- виконати покладені соціальні зобов'язання, тобто забезпечити директивно встановлений рівень: оплати праці персоналу і темпи його зростання; податкових платежів; створення нових робочих місць і підтримки зайнятості; фінансування власної соціальної сфери.

В результаті узагальнення різних точок зору щодо сутності конкурентоспроможності підприємства нами виділено такі її основні

якісні характеристики - відносність, динамічність, об'єктивність і інтегральність, які мають найважливіше значення з точки зору оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і управління нею.

1.2. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства

Світова практика та досвід роботи провідних вітчизняних підприємств свідчить, що всі вони мали чіткі орієнтири руху вперед, тобто стратегічні цілі. В жорсткому конкурентному середовищі дії керівників підприємств не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що постійно відбуваються у зовнішньому оточенні. Особливо це стосується системи менеджменту, яка повинна забезпечувати раціональне управління такими змінами на основі їх передбачення, регулювання та пристосування до стану навколишнього оточення. В умовах ринкової економіки високоефективна діяльність суб'єктів господарювання усіх форм власності є ускладненою або навіть неможливою без обґрунтування програм довготермінових дій, тобто конкурентних стратегій розвитку підприємств. Невміння стратегічно мислити і діяти призводить до того, що керівники бачать лише внутрішні резерви економічного зростання, недооцінюючи вплив та можливості зовнішнього середовища [13].

Добре продумана стратегія та допущення мінімальних прорахунків при її виконанні забезпечує можливість повного використання потенційних можливостей підприємства, які зводяться до кількох основних груп:

- виробничі можливості (управління обсягом та номенклатурою випуску, виробничими витратами, технікою та технологіями);
- просування на ринок (організація продажу, просування бренду, дослідження ринку);

- зв'язки із бізнес-оточенням (взаємодія з постачальниками, контрагентами, фінансовими агентами, органами державної влади);
- управління продуктом (поліпшення та розширення базової функціональності наявних продуктів, створення нових продуктів);
- управління внутрішньою організаційною структурою (можливість впливу на склад, чисельність, взаємодію та принципи управління основними структурними підрозділами) [53].

Слід відмітити, що стратегія не може бути визначеною раз і назавжди, вона повинна бути достатньо гнучкою, постійно переглядатися та трансформуватися. Оптимальної стратегії конкурентної боротьби немає і не може бути, тому що стратегія, яка ще вчора була найкращою і приносила високі результати, завтра може бути уже неактуальною та привести до поразки.

Невід'ємною складовою реалізації стратегії є управління, яке визначається як сукупність послідовних, раціональних і взаємопов'язаних дій у процесі прийняття і реалізації адекватних ситуацій, з урахуванням існуючої інформації, рішень для досягнення певних цілей, зокрема виробничих. Управління передбачає безперервне, циклічне здійснення функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації і розподілу інтелектуальних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів.

Характерною рисою стратегічного розвитку є те, що результатом реалізації такого плану стають якісні зміни на підприємстві, перетворення його у якісно нове підприємство. Метою стратегічного управління є забезпечення нововведень в організації, що дає можливість адекватно реагувати на постійні та активні зміни економічного середовища.

Для успішної перебудови підприємства, набуття ним нових якостей, зміни слід проводити у послідовності, що виражаються через модель Мак-Кінзі, яку ще називають теорією «7S» (рис. 1.1) [56]. Вона визначає взаємозв'язок та гармонійність семи основних факторів, необхідних для втілення конкурентної стратегії розвитку організації:

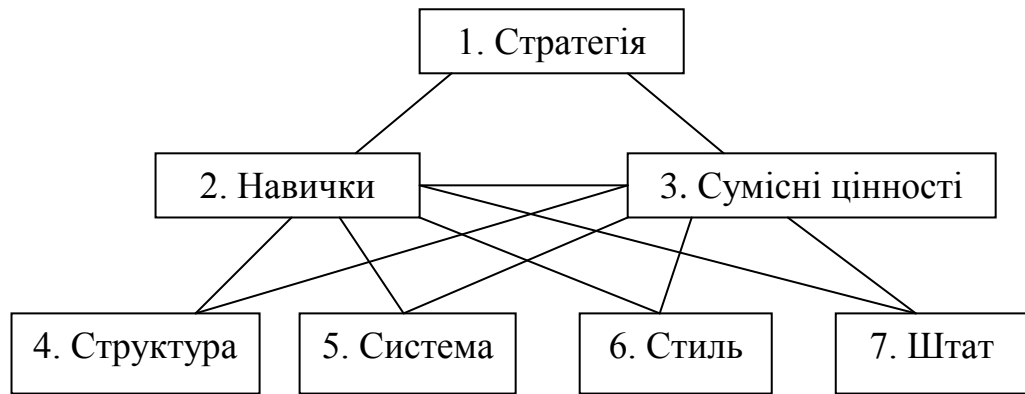


Рис. 1.1. Модель Мак-Кінзі*

*Джерело: побудовано автором на підставі [19]

- формування стратегії – визначення цілей та способів їх досягнення;
- навички – досвід організації та її окремих фахівців;
- сумісні цінності – організаційна культура підприємства, що впливає на зміст теми перетворень;
- структура – перебудова організаційної структури підприємства;
- система управлінських рішень, що забезпечують певні зміни;
- стиль – методи, способи, прийоми та лінії поведінки керівників;
- штат – персонал підприємства (структура та кваліфікація кадрів).

Стратегія конкурентоспроможності означає систему або комплекс практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на перспективу. Можливі підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія» наведено у табл. 1.3.

Стратегічно орієнтованим вважається таке підприємство, в якому застосовується система стратегічного планування, персонал має стратегічне мислення, насамперед вище керівництво, а поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія»*

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Г. Азоєв	План дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
Т. Адаєва	Здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції
Р. Єршова	Здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалів підприємства
Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Н. Куденко	Різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найсуттєвіших питань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»
А. Іванов	Пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил
М. Книш	План дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій у цілях подолання п'яти сил конкуренції
А. Томпсон, А. Стрікланд	Розробка управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі

Продовження табл. 1.3

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Т. Мостенська	Передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації
Н. Тренъов	Стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою частиною портфелю бізнесів у різних видах діяльності
О. Нефедова	Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення
М. Портер	Направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка надасть організації змогу протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі
В. Панков, Ю. Макогон	Створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками
І. Пічурін	Фактична й потенційна можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною
М. Саєнко	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній структурній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
В. Лунъов	Концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей
А. Філатов	Стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку
Т. Хміль, С. Василик	Низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

*Джерело: побудовано автором на підставі [2, 5, 29, 32, 36, 42, 44, 52, 53, 57, 60, 69]

Підприємство, яке впровадило у своїй діяльності системи стратегічного управління, зменшує до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, враховує зовнішні та внутрішні фактори, що спричиняють зміни, формує відповідну інформаційну базу, є більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів має можливість порівнювати досягнуті результати з наміченими цілями (плановими завданнями) тощо. Стратегічне управління передбачає собою сукупність логічних взаємопов'язаних процесів, що витікають один з одного - аналіз середовища підприємства, визначення місії та цілей, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, виконання (реалізація) стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії [69].

Проведені дослідження свідчать, що стратегії, якими керуються підприємства у бізнесі, у систематизованому вигляді розробляються і реалізуються за допомогою стратегічного управління, направлено на формування обґрунтованої конкурентної стратегії, здатної швидко реагувати на нестабільні умови зовнішнього бізнес-середовища.

1.3. Особливості вибору та формування конкурентних стратегій

Однією з найважливіших причин помилок і прорахунків під час господарської діяльності підприємства, є відсутність чіткої стратегії проведення комплексу заходів для забезпечення економічного розвитку підприємства.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій необхідно використовувати різноманітний інструментарій, стислий перелік якого відображено на рис. 1.2.

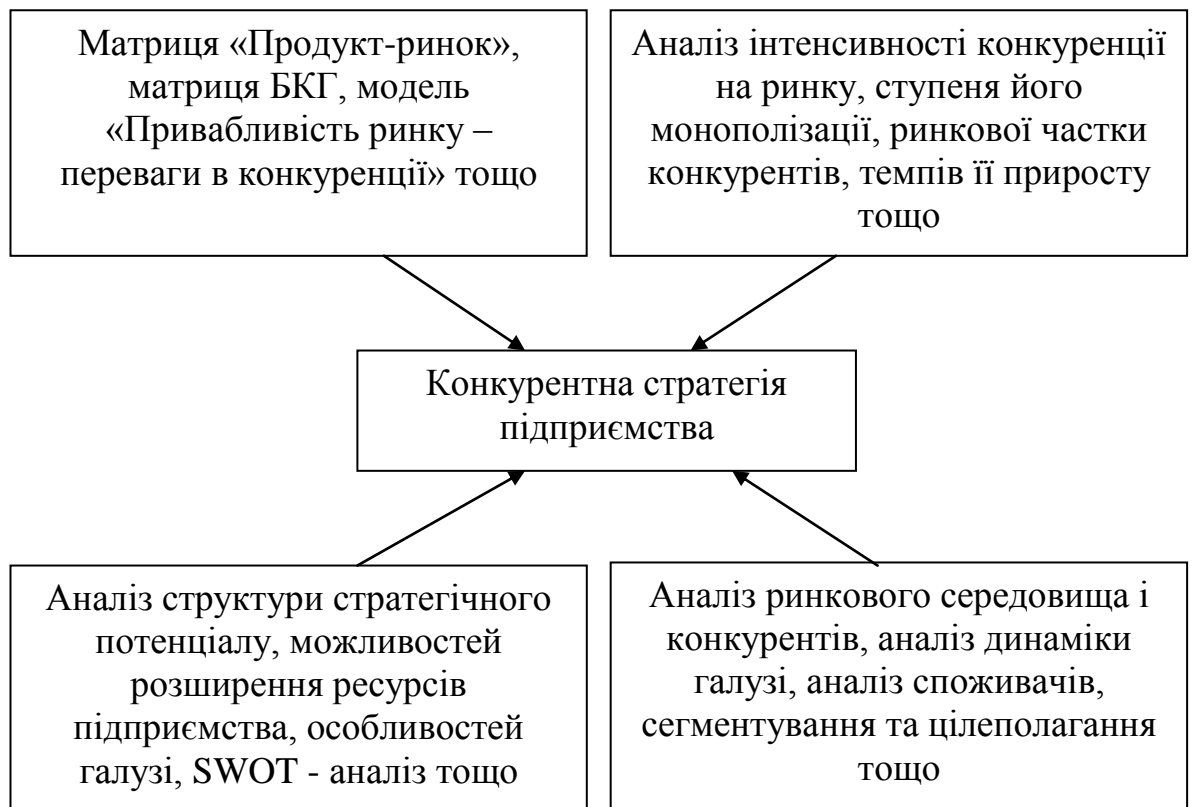


Рис. 1.2. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства*

*Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Матриця БКГ дозволяє суб'єктам господарювання всіх форм власності на підставі проведених досліджень щодо питомої ваги на відповідному сегменті ринку та темпу росту галузі проаналізувати наявний товарний асортимент, визначити найбільш перспективну продукцію, що потребує подальшого капіталовкладення та розвитку.

Також матриця БКГ дозволяє визначити проблемну товарну групу, фінансування якої є вже не доцільним, та в подальшому вилучити її з торговельного портфелю підприємства.

Також потрібно чітко притримуватися послідовності проведення основних етапів формування конкурентної стратегії на підприємстві, які відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Послідовність основних етапів формування конкурентної стратегії на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором на підставі [37]

Розроблена схема відображає як основні етапи формування конкурентної стратегії, так і основні дії, які є необхідними при розробці стратегії.

Перш за все при розробці конкурентної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання обов'язково необхідно дослідити стан економіки підприємства.

Одним із важливих методів вимірюваності оцінки стратегічних цілей є метод SMART (від англ. smart – розумний). Він пропонує п'ять критеріїв для попередньої оцінки цілей. Ціль, що придатна для практичного втілення, повинна бути: конкретною; вимірюваною; узгодженою; реалістичною; визначеною у часі. Всі складові стратегічного плану повинні мати чітко окреслену дату початку і дату закінчення [12].

Метод SMART використовується на попередньому етапі вибору цілей. Ті з них, які не задовольняють поставленим критеріям, або відхиляються, або доопрацьовуються. Для того, щоб оцінити стратегічні цілі проводиться експертна бальна оцінка декількох варіантів сформульованих цілей. Кожна з них оцінюється на конкретність, вимірювання, за рівнем узгодженості виконавців, за реалістичністю, за датою початку і закінчення виконання.

Одним із важливих методів вимірювання в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, який ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін суб'єкта дослідження. В залежності від стосунків підприємства, від оточення формуються зовнішні і внутрішні фактори. До внутрішніх факторів відносяться сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Зовнішні фактори - середовище зумовлюється обставинами і шансами, які бажано використати, і труднощами та загрозами, які можуть зустрічатися на даному шляху.

Визначення пріоритетів – необхідна умова підвищення ефективності суспільного виробництва, наближення його територіально-галузевої структури, до структурних суспільних потреб, прискорення науково-технічного прогресу, вдосконалення суспільно-господарських, міжрегіональних, міжгалузевих, галузевих і внутрішньогалузевих пропорцій. Об'єктивна необхідність пріоритетності зумовлена

суперечностями між зростанням потреб і матеріальними можливостями та умовами їх задоволення.

Також заслуговує на увагу використання PEST-аналізу для визначення міри впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на поточну діяльність підприємства [13].

Для суб'єктів господарювання всіх форм власності велике значення мають такі політичні фактори, як стабільність кадрів в органах державної влади та місцевого самоврядування, можливості опозиційних структур та їх вплив на суб'єкт бізнесу у разі перемоги на виборах.

Також зміни, що відбуваються в економічному середовищі, можуть негативно вплинути на функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання. Особливо зазначене актуально в питаннях щодо постачання імпортової сировини та полу фабрикатів, а також політики іноземних держав щодо ввезення та реалізації на їхній території продукції, виробленої підприємствами України.

З метою спрогнозувати майбутній попит та потреби на ринку кінцевої продукції керівництву суб'єктів бізнесу необхідно постійно відслідковувати такі соціальні фактори, як демографічна складова, рівень здоров'я населення, традиції тощо. Прогнозування змін вказаних складових сприятиме визначенню та обґрунтуванню оптимального торгового портфелю, що дозволить максимізувати корисний ефект від споживання для майбутнього клієнта.

Результати проведених досліджень свідчать, що розроблена конкурентна стратегія розвитку підприємства може бути базовим документом при переговорах з партнерами, інвесторами та успішно використовуватись в рекламуванні, що підтверджує важливість її вибору та обґрунтованого формування як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства взагалі

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФМОНТАЖ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та системи оплати праці

Товариство з обмеженою відповідальністю «Профмонтаж» (м. Херсон, вул. Канатна, 4) створено відповідно до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України "Про господарські товариства", інших чинних законодавчих актів України. Метою створення та діяльності підприємства є отримання прибутку (доходу). Предметом діяльності ТОВ «Профмонтаж» є здійснення виробничої, торговельної, інноваційно-посередницької, консультаційної, інжинірингової, транспортної, рекламної, туристичної, культурно-освітньої та іншої діяльності, що не суперечить чинному законодавству України. У відповідності зі своїм предметом і головними цілями створення та діяльності підприємство здійснює діяльність у таких напрямках: електромонтажні роботи; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; інші будівельно-монтажні роботи; штукатурні роботи; установлення столярних виробів; покриття підлоги й облицювання стін; малярні роботи та скління; інші роботи із завершення будівництва; покрівельні роботи; інші спеціалізовані будівельні роботи; ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку; ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування; монтаж і встановлення електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації; діяльність у сфері інжинірингу; роздрібна торгівля; інформаційно-консультативні, маркетингові та консалтингові послуги для українських та іноземних громадян; зовнішньоекономічна діяльність; науково-технічна та

науково-дослідна робота; організація науково-дослідних, дослідно-конструкторських, технологічних, проектних та впроваджувальних робіт; тощо.

Споживачами продукції та послуг, що надає ТОВ «Профмонтаж», є заможні громадяни м. Херсон та Херсонської міськради, котрі мають дохід у розмірі вище середньостатистичного та прагнуть користуватися усіма благами розвитку технічного прогресу: остуджуватися влітку та зігріватися взимку.

На рисунку 2.1 зображена організаційна структура управління на ТОВ «Профмонтаж».



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством*

*Джерело: побудовано автором

Як бачимо, директор ТОВ «Профмонтаж» контролює усі виробничі та обслуговуючі підрозділи, апарат підприємства. Також директор здійснює заходи щодо відбору претендентів для подальшого працевлаштування на підприємстві. Проте, внаслідок будь-яких форс-мажорних обставин при відсутності директора підприємство може вчасно не прийняти вірне рішення і опинитися в складній економічній ситуації. Водночас, в умовах обмеженості фінансових ресурсів та зростання рівня рейдерських атак на конкурентоспроможні вітчизняні підприємства, створення посади заступника директора та делегування йому права підпису фінансових та виробничих документів може

призвести не лише до зростання загального розміру витрат на оплату праці, а й спричинити в подальшому до можливих протиправних та корупційних дій з боку рейдерів.

Враховуючи незначний обсяг бухгалтерських операцій та недозавантаженість працівника, відповідального за збут продукції, працівник № 4 здійснює також функції зі збуту продукції (0,75 ставки) та ведення бухгалтерського обліку на ТОВ «Профмонтаж» (0,25 ставки).

Враховуючи, що персонал є головним фактором у кадровій складовій потенціалу підприємства, то запровадження ефективних форм і систем оплати праці є однією з найголовніших складових підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профмонтаж».

Відповідно до діючих нормативно-правових актів оплата праці робітників на підприємстві здійснюється за погодинною або відрядною формами оплати праці, а також за системами оплати праці, до яких належать: проста-погодинна, погодинно-преміювальна, пряма (індивідуальна) відрядна, відрядно-преміювальна, відрядно-прогресивна, непряма відрядна, акордна.

У разі, коли штатному працівникові, який виконав місячну (годинну) норму праці, нарахована заробітна плата нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати, підприємство проводить доплату до її рівня (до 4723 грн).

Для проведення аналізу фонду оплати праці працівників товариства (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) будемо враховувати вплив зміни чисельності працівників та середньорічної заробітної плати, використовуючи наступну формулу:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * R \quad (2.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України), грн.;

ЗП – середньомісячна заробітна плата, грн.;

R – середньосписельна чисельність працівників.

Необхідну для проведення аналізу вихідну інформацію відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація щодо оплати праці на ТОВ «Профмонтаж»*

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне, грн.	відносне, %
Середньомісячний фонд оплати праці (без ЄСВ), грн.	27200	41000	13800	50,74
Середня чисельність персоналу (з урахуванням працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами), осіб	4	5	1	25,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6800	8200	1400	20,59

*Джерело: розраховано автором

Для визначення впливу зміни чисельності працівників на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чр}} = \text{ЗП}_{2018} * \Delta R + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2} \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чр}} = 6800 * (5-4) + \frac{(8200 - 6800) * (5 - 4)}{2} = 7500 \text{ (грн.)}$$

При визначенні впливу зміни розміру середньомісячної заробітної плати на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * R_{2018} + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2} \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = 4 * (8200 - 6800) + \frac{(8200 - 6800) * (5 - 4)}{2} = 6300 \text{ (грн.)}$$

Із проведених розрахунків бачимо, що середньомісячний фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) в 2019 році збільшився на 13,8 тис. грн. або на 50,74% за рахунок зміни:

- чисельності працівників – збільшився на 7,5 тис. грн.;
- середньомісячної заробітної плати – збільшився на 6,3 тис. грн.

Враховуючи результати проведених досліджень можемо стверджувати, що при преміюванні робітників якісні показники їх праці повинні встановлюватися як додаткові. За рівнем їх виконання коригується премія за виконання або перевиконання норм виробітку, виробничих завдань, нормованих завдань тощо.

2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства

Функціонуючи в ринковій економіці як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечити належний механізм управління ризиками ведення господарської діяльності та такий стан своїх фінансових ресурсів, за яким воно стабільно зберігало здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками.

Використовуючи форму № 2-мс «Звіт про фінансові результати», в табл. 2.2 проведемо аналіз основних показників діяльності ТОВ «Профмонтаж» за 2018-2019 роки.

Аналіз основних показників ТОВ «Профмонтаж»*

Стаття	2019 рік, тис. грн	2018 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсо- лютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1807,4	1503,9	303,5	20,18%
Інші доходи	43,2	-	43,2	x
Разом доходи	1850,6	1503,9	346,7	23,05%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1564,2	1424,2	140	9,83%
Інші витрати	168,7	34,7	134	у 4,9 р.б.
Разом витрати	1732,9	1458,9	274	18,78%
Фінансовий результат до оподаткування	117,7	45	72,7	у 2,6 р.б.
Податок на прибуток	21,19	8,1	13,09	у 2,6 р.б.
Чистий: прибуток	96,51	36,9	59,61	у 2,6 р.б.

*Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного аналізу в таблиці 2.2 встановлено, що діяльність ТОВ «Профмонтаж» у 2018 – 2019 роках є прибутковою. Також виявлено, що у 2019 році відбулося зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20,18%, або на 303,5 тис. грн, у порівнянні з 2018 роком.

Разом з тим, внаслідок використання політики оптимізації витрат при виробництві та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) керівництво підприємства зуміло зменшити собівартість реалізованої

продукції на 9,83%, або на 140 тис. грн. Як наслідок, загальний обсяг чистого прибутку після оподаткування зріс на 59,61 тис. грн., або у 2,6 рази у порівнянні з 2018 роком, і склав 96,51 тис. грн.

Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності зовнішніми інвесторами також здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, що визначається часом, необхідним для перетворення їх у грошові кошти.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > П_1, A_2 > П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4 \quad (2.4)$$

де A_1 - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

A_2 - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

A_3 – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (запаси, незавершене виробництво);

A_4 – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

$П_1$ – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

$П_2$ – середньострокові зобов'язання;

$П_3$ – довгострокові кредити банку і позики;

$П_4$ – власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Для проведення аналізу ліквідності балансу ТОВ «Профмонтаж» у таблиці 2.3 відображено активи та пасиви по кожній групі та проведено розрахунок платіжного надлишку або недостачі.

Таблиця 2.3

Активи та зобов'язання ТОВ «Профмонтаж» у 2019 році*

Актив	На	На	Пасив	На	На	Платіжний надлишок або нестача	
	початок звітного періоду, тис. грн.	кінець звітного періоду, тис. грн.		початок звітного періоду, тис. грн.	кінець звітного періоду, тис. грн.	на початок звітного періоду, тис. грн.	на кінець звітного періоду, тис. грн.
Абсолютно ліквідні активи (A ₁)	99,9	105,4	Негайні пасиви (П ₁)	-	-	99,9	105,4
Швидко реалізовані активи (A ₂)	153,9	146,4	Коротко-строкові пасиви (П ₂)	396,6	409	-242,7	-262,6
Активи, що реалізуються повільно (A ₃)	207,8	227,0	Довго-строкові пасиви (П ₃)	-	-	207,8	227
Важко-реалізовані активи (A ₄)	-	-	Постійні пасиви (П ₄)	65,0	69,8	65	69,8
Усього	461,6	478,8	Усього	461,6	478,8	x	x

*Джерело: розраховано автором

Проведений в табл. 2.3 аналіз свідчить, що за баланс вважається ліквідним по першій, третій та четвертій групах як на початок, так і на кінець 2019 року, що свідчить про незначний фінансовий ризик для господарської діяльності ТОВ «Профмонтаж».

Для оцінки платоспроможності в короткостроковій перспективі розраховують наступні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття боргів) ($K_{п.л.}$) – відношення всієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань. Він показує ступінь, у якій поточні активи покривають поточні пасиви.

$$K_{п.л.} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2} \quad (2.5)$$

Перевищення поточних активів над поточними пасивами забезпечує резервний запас для компенсації збитків, що може понести підприємство при розміщенні і ліквідації всіх поточних активів, крім готівки. Чим більше величина цих запасів, тим більше впевненість кредиторів, що борги будуть погашені. Задовольняє звичайно коефіцієнт, який більше двох.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності ($K_{ш.л.}$) – відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми короткострокових боргів підприємства:

$$K_{ш.л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2} \quad (2.6)$$

Задовольняє співвідношення 0,7-1,0. Однак воно може виявитися недостатнім, якщо велику частку ліквідних засобів складає дебіторська заборгованість, частина якої важко вчасно стягнути.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма грошових резервів) ($K_{а.л.}$) – визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства.

$$K_{a.l.} = \frac{A1}{П1 + П2} \quad (2.7)$$

Задовольняє співвідношення 0,2-0,25. Чим вище ця величина, тим більше гарантія погашення боргів, тому що для цієї групи активів немає практично побоювань утрати вартості у випадку ліквідації підприємства.

В табл. 2.4 відобразимо проведені розрахунки щодо коефіцієнтів поточної, проміжної і абсолютної ліквідності на початок і кінець 2019 року.

Таблиця 2.4

Розрахунки щодо коефіцієнтів поточної, проміжної і абсолютної ліквідності у 2019 році*

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,16	1,17	+0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,62	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,26	+0,01

* Джерело: розраховано автором

Із проведених розрахунків бачимо, що показники ліквідності на кінець 2019 року на ТОВ «Профмонтаж» майже відповідають встановленим нормам, підприємство знизило залежить від кредиторів та підвищило рівень конкурентоспроможності на відповідному сегменті ринку.

2.3. Управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

У загальному випадку будь-яка економічна стратегія – це довгостроковий план підтримки підприємства в такому стані, яке б

відповідало головному принципу – ефективності. Для більш детального аналізу застосуємо інструментарій PEST-аналізу та метод експертних оцінок для визначення міри впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на поточну діяльність аналізованого підприємства.

Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «Профмонтаж» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Таблиця PEST-аналізу для ТОВ «Профмонтаж»*

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
1. Політична нестабільність в українському суспільстві (-). 2. Військові дії на території України (-). 3. Надмірний рівень бюрократизації та корупції (-). 4. Свобода інформації (+).	1. Нестабільність курсу національної валюти (-). 2. Залежність добробуту більшості мешканців міста і області від курсу валюти (-). 3. Поступове відновлення економіки (+). 4. Непрогнозована інфляція (-). 5. Зростання мінімальної заробітної плати (\pm). 6. Високий рівень безробіття (\pm). 7. Обмеженість та відносна недоступність кредитних ресурсів (-). 8. Зниження реальних доходів громадян (-).
Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
1. Зростання вимог до рівня сервісу (\pm). 2. Зростання рівня поінформованості потенційних та дійсних клієнтів (\pm). 3. Відсутність культури кредитування в українському суспільстві (-). 7. Зростання потреби в продукції в повсякденному житті та роботі (+).	1. Зростаюча роль Інтернет та соціальних мереж в просуванні продукту (\pm). 2. Доступність нових технологій (+). 3. Гнучкість підприємства в адаптації нових технологій (+).

*Джерело: побудовано автором

Виявлені фактори політичного, економічного, соціального та технологічного спрямування мають неоднакову силу впливу та

вірогідність реалізації. Результати проведеного PEST-аналізу показали, що політичні й економічні чинники є скоріше несприятливими, а соціальні і технологічні – скоріше сприятливими для ТОВ «Профмонтаж». Крім того, вплив одного і того ж фактора, може позначитися на діяльності підприємства як позитивним, так і негативним чином, тобто виступати одночасно як можливістю так і загрозою.

Отже, беручи до уваги те, що місткість ринку відображає можливий обсяг реалізації послуг протягом певного періоду часу при даному рівні і співвідношенні різних цін, а також те, що, знаючи місткість ринку і рівень задоволення потреб споживачів, підприємці можуть краще використовувати свій виробничий потенціал, в сучасних умовах господарювання необхідним стає формування оптимальної конкурентної стратегії розвитку, яка дозволила би оперативно адаптуватися підприємству до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі.

Існування невизначеності при прийнятті управлінських фінансових рішень, а також ризику, що пов'язаний із їх виконанням, - об'єктивна проблема формування адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання - моделі управління ризиками.

У той же час, ефективність моделі управління ризиками суб'єкта господарювання передбачає чітке усвідомлення основних функціонально-організаційних питань, пов'язаних із практичним провадженням такої моделі, у тому числі класифікація основних ризиків підприємства, пов'язаних зі здійсненням його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності його діяльності і визначається сучасними технологіями, пропозицією

якісної продукції за прийнятною ціною, оптимальною організацією менеджменту, наявністю інноваційної підприємницької ідеї тощо.

Для більше детального аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «Профмонтаж» проведемо відповідну оцінку потенціалу підприємства у порівнянні з конкурентами ТОВ «Viessmann» та ТОВ «Ariston».

ТОВ «Viessmann» - підприємство, що пропонує послуги для задоволення індивідуальних потреб, побудовані на високоефективних системах потужністю від 1,5 до 120 тис. кВт для всіх сфер застосування, на всіх енергоносіях. Економне виробництво енергії з невисоким рівнем шкідливих викидів, а також висока надійність у роботі та доступність в будь-який час – це принципові вимоги, що ставляться до установок, які виробляють енергію.

ТОВ «Ariston» - підприємство, що пропонує послуги з реалізації та встановлення водогрійного та опалювального обладнання. Керівництво підприємства постійно бере участь у виставках. ТОВ «Ariston» є одним з провідних підприємств, що впроваджують інновативні рішення у сфері холодильних систем.

ТОВ «Viessmann» та ТОВ «Ariston» мають широкий діапазон продуктів і послуг, що охоплюють найефективніші рішення для застосування у промисловості, а також й для задоволення потреб фізичних осіб із середньостатистичним рівнем доходу.

Для визначення положення досліджуваного підприємства на відповідному ринку послуг проведемо порівняння вартості реалізованої продукції та наданих послуг із середнім рівнем обслуговування. Для цього, враховуючи погляди потенційних покупців щодо оптимального розміру вартості пакету пропозицій досліджуваних підприємств, переведемо ціновий діапазон продукції досліджуваних об'єктів у бальний еквівалент. За поглядами клієнтів, оптимальна вартість пакету пропозицій повинна складати 18 тис. грн. (10 балів). При перевищенні

на 1 тис. грн. вказаної вартості рівень задоволеності буде знижуватися на 1 бал. Також, використовуючи метод «Інтерв'ю» із залученням директора та провідного експерта ТОВ «Профмонтаж» визначимо середній рівень обслуговування.

Необхідні розрахунки щодо бальної вартості наданих послуг та рівня обслуговування відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунки щодо бальної вартості наданих послуг*

Показники	ТОВ «Профмонтаж»	ТОВ «Viessmann»	ТОВ «Ariston»
Середня вартість продукції та послуг, грн	20705,57	21446,12	21128,14
Бальна оцінка вартості реалізованої продукції та наданих послуг, бали	10 - $(\frac{20705,57 - 18000}{1000}) =$ 7,29	10 - $(\frac{21446,12 - 18000}{1000}) =$ 6,55	10 - $(\frac{21128,14 - 18000}{1000}) =$ 6,87
Рівень обслуговування клієнтів	7	8	7,5

* Джерело: розраховано автором

Використовуючи отримані результати на рис. 2.2 відобразимо порівняння рівня обслуговування клієнтів та середньої вартості продукції й послуг досліджуваних об'єктів.

Результати проведеного дослідження свідчать, що потенційна група клієнтів звертається за продукцією та послугами до ТОВ «Профмонтаж» внаслідок відносно низької вартості їх надання. При забезпеченні зростання рівня обслуговування клієнтів керівництво ТОВ «Профмонтаж» може збільшити середню вартість реалізації продукції та надання послуг, що одночасно створить додаткові джерела фінансування для зростання рівня оплати праці співробітників та запровадження їх перманентного навчання.

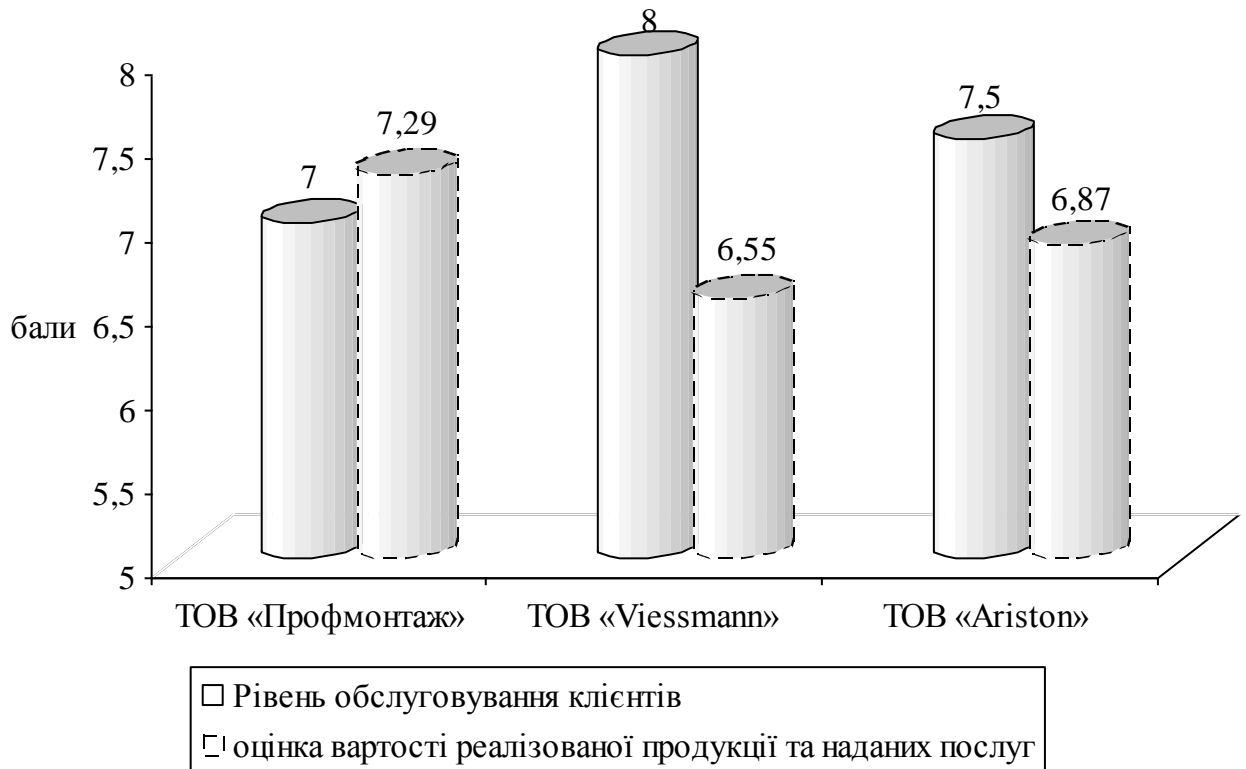


Рис. 2.2. Порівняння рівня обслуговування клієнтів та середньої вартості продукції й послуг досліджуваних об'єктів*

*Джерело: побудовано автором

При проведенні аналізу загального рівня конкурентоспроможності підприємств, для визначення показників та вагомості їх впливу на загальну конкурентоспроможність було також використано метод «Інтерв'ю» із залученням директора та провідного експерта ТОВ «Профмонтаж», відповідальних за оцінювання роботи найближчих конкурентів. При проведенні оцінювання показників було враховано своєчасність, оперативність, охайність та інші складові, важливі при встановленні відповідних технічних засобів. Опитування проводилося після встановлення технічних засобів на протязі першого тижня. Результати проведеного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємств відображено в табл. 2.7. Результати проведеного дослідження свідчать, що за загальною оцінкою за всіма сферами ТОВ «Профмонтаж» поступається лідеру ТОВ «Viessmann» на 0,212 бали і лише не суттєво випереджає ТОВ «Ariston» на 0,059 бали.

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємств*

№	Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінювання за 10-и бальною шкалою					
			ТОВ «Профмонтаж»		ТОВ «Viessmann»		ТОВ «Ariston»	
			бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка
1.	Рівень обслуговування клієнтів	0,5	7	3,5	8	4	7,5	3,75
2.	Ефективність організаційної структури управління	0,05	8	0,4	9	0,45	7,5	0,375
3.	Імідж підприємства	0,05	8	0,4	8,5	0,425	8,5	0,425
4.	Вивчення ринку	0,05	9	0,45	8,2	0,41	7,5	0,375
5.	Стратегічний рівень підприємства	0,1	9	0,9	7,5	0,75	8	0,8
6.	Рівень диференціації продукту на ринку	0,05	8,5	0,425	8	0,4	7,5	0,375
7.	Середня вартість продукції та послуг	0,2	7,29	1,458	6,55	1,31	6,87	1,374
Загальна оцінка з урахуванням коефіцієнтів вагомості				7,533		7,745		7,474

* Джерело: розраховано автором

Враховуючи результати проведеного дослідження керівництву ТОВ «Профмонтаж» необхідно першочергово підвищити рівень обслуговування клієнтів. Зазначене потребує розробки обґрунтованої кадрової стратегії розвитку підприємства як складової загальної конкурентної стратегії.

Для більш детального аналізу на рис. 2.3. проведемо розподіл ринку за продукцією для ТОВ «Профмонтаж».

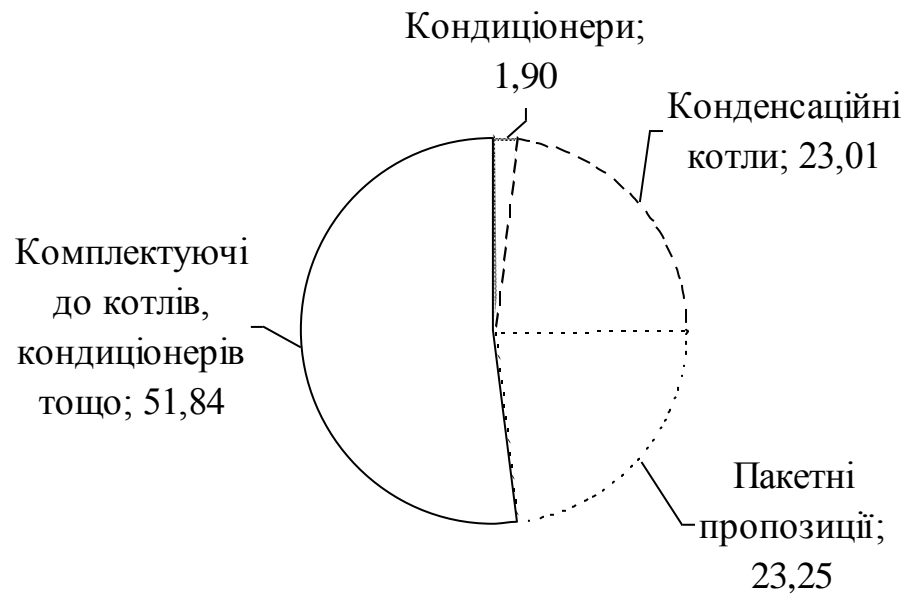


Рис. 2.3. Розподіл ринку за продукцією для ТОВ «Профмонтаж»*

*Джерело: побудовано автором

Результати проведеного дослідження свідчать, що ключовими напрямками збуту для ТОВ «Профмонтаж» є ринки конденсаційних котлів та пакетних пропозицій. Також, в умовах низької купівельної спроможності населення та відсутності фінансової можливості для купівлі та встановлення нової продукції значним попитом користуються комплектуючі складові до конденсаційних котлів, кондиціонерів та іншої суміжної продукції.

В таблиці 2.8 проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Профмонтаж» та наведемо можливі стратегії подальшого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Профмонтаж»*

Складові SWOT-аналізу	Можливості (О):	Загрози (Т):
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості споживачів. 2. Захоплення вільного сегменту ринку. 3. Зростання ролі людського фактора 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька купівельна спроможність населення. 2. Зміцнення позиції наявних в галузі конкурентів. 3. Високі темпи технологічних змін в галузі. 4. Недоліки системи оподаткування. 5. Велика вірогідність рейдерських атак
Сильні сторони (S):	SO-стратегії	ST-стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції. 2. Широкий асортимент товарного ряду. 3. Широкий радіус обслуговування. 4. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегії маркетингу підприємства: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Пошук нових шляхів задоволення потреб. 1.2. Освоєння нових видів і способів задоволення потреб споживачів. 1.3. Підвищення новаторського рівня підприємства. 1.4. Підвищення конкурентоспроможності товарів, наданих послуг, покращення іміджу підприємства серед потенційних груп споживачів 1.5. Привернення уваги можливих клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту продукції та наданих послуг: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Забезпечення стабільної якості реалізованої продукції та наданих послуг, що сприятиме збереженню досягнутих позицій. 1.2. Освоєння нових ринків з метою уникнення переслідування з боку конкурентів. 1.3. Широкий асортимент продукції підприємства забезпечує стабільну позицію на ринку

Слабкі сторони (W):	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки.	1.Формування стратегії виставково-ярмаркової діяльності підприємства: 1.1. Активна участь у віртуальних виставках при одночасному забезпеченні їх економічної доцільності й обґрунтованості. 1.2. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту продукції, доступної за ціною для різних сегментів споживачів.	
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу. 3. Відсутність чіткої системи оплати праці.	2. Формування оптимальної кадрової стратегії, направленої на підвищення ефективності використання трудового потенціалу: 2.1. Вдосконалення організаційної структури та структури управління, адаптованої до сучасних умов ведення бізнесу. 2.2. Запровадження гнучкого робочого графіку. 2.3. Запровадження системи грейдів.	
4. Плинність кадрів. 5. Збільшення витрат для охорони конфіденційної інформації та майна підприємства.	3. Формування та впровадження стратегії економічної безпеки підприємства: 3.1. Закупівля спеціалізованої техніки, що призведе до збільшення витрат на безпеку. 3.2. Створення на постійній основі професійної охоронної служби та передбачення у штатному розписі фахівця з економічної безпеки - для мінімізації вірогідності захоплення шахраями як майна, так і самого підприємства в цілому. 3.3. Формування режиму допуску персоналу - з наданням права звільнювати працівників через винесення інформації за межі підприємства.	

*Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що для мінімізації можливих загроз для функціонування підприємства необхідно сформувати окремо або як стратегічні бізнес-блоки стратегії підвищення конкурентоспроможності наступні стратегії: маркетингу підприємства, виставково-ярмаркової діяльності, кадрову та економічної безпеки.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРОФМОНТАЖ»

3.1. Визначення стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профмонтаж»

ТОВ «Профмонтаж», як інженерно-будівельна компанія, надає повний комплекс послуг з проектування об'єктів, постачання устаткування, монтажу, налагодження і введення обладнання в експлуатацію. З метою активізації та розширення асортименту наданих послуг ТОВ «Профмонтаж» зобов'язане мати ефективну стратегію розвитку як засіб для досягнення поставлених цілей та підвищення конкурентоспроможності. Дана стратегія повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості та мінімізувати ймовірні загрози успішній господарській діяльності.

Використовуючи результати проведеного аналізу, по кожному конкретному бізнесу підприємства пропонуємо розробити окремі бізнес-стратегії (див. табл. 3.1), сукупність яких визначає оптимальну загальну конкурентну стратегію подальшого розвитку ТОВ «Профмонтаж».

Таблиця 3.1

Стратегічний бізнес-блок конкурентної стратегії ТОВ «Профмонтаж» у 2020-2023 роках*

Назва бізнес-стратегії	Цілі		Конкретні підпрограми дій
	стратегічні	тактичні	
Формування стратегії виставково-ярмаркової діяльності підприємства	Збільшення кількості потенційних клієнтів	Активна участь у виставках. Забезпечення інформацією, яка дає можливість формувати цілі підрозділів	Проведення досліджень ринкового середовища. Впровадження рекламної стратегії. Внесення необхідних змін до продуктової стратегії.

Продовження табл. 3.1

Назва бізнес-стратегії	Цілі		Конкретні підпрограми дій
	стратегічні	тактичні	
Формування стратегії виставково-ярмаркової діяльності підприємства	Збільшення кількості потенційних клієнтів	Активна участь у виставках.	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту продукції, доступної за ціною для різних сегментів споживачів
Формування оптимальної кадрової стратегії	Вдосконалення організаційної структури та структури управління, адаптованої до сучасних умов	Удосконалення організаційної структури та структури управління	Передбачення у штатному розписі фахівця економічної безпеки та стратегічного планування. Запровадження гнучкого робочого графіку. Запровадження системи об'єктивного оцінювання

* Джерело: побудовано автором

Враховуючи, що якість наданих послуг зі встановлення купленої продукції можна визначити лише після успішної реалізації зазначеної продукції стратегічним завданням розвитку ТОВ «Профмонтаж» є визначення оптимального торгового портфелю, який користуватиметься найбільшим попитом серед потенційної групи споживачів. Для проведення зазначеного аналізу будемо використовувати матрицю БКГ.

Виходячи із наявних даних щодо обсягів реалізації продукції визначимо відносну частку ринку щодо найпотужнішого з конкурентів (Д_р):

- для товару А (кондиціонери) - обсяг доходу від реалізації вказаної продукції у 2019 році склав 34,3 тис. грн., обсяг збуту

основного конкурента (ТОВ «Ariston») - 110,6 тис. грн. Отже, відносна частка ринку товару А щодо найпотужнішого з конкурентів (ТОВ «Ariston») складає:

$$\ddot{A}_\delta^A = \frac{34,3}{110,6} = 0,31$$

- для товару Б (конденсаційний котел) - обсяг доходу від реалізації вказаної продукції у 2019 році склав 415,8 тис. грн., обсяг збуту основного конкурента (ТОВ «Ariston») - 322,3 тис. грн. Отже, відносна частка ринку товару Б щодо найпотужнішого з конкурентів (ТОВ «Ariston») складає:

$$\ddot{A}_\delta^B = \frac{415,8}{322,3} = 1,29$$

- для товару В (пакетна пропозиція) - обсяг доходу від реалізації вказаної продукції у 2019 році склав 420,3 тис. грн., обсяг збуту основного конкурента (ТОВ «Ariston») - 575,8 тис. грн. Отже, відносна частка ринку товару В щодо найпотужнішого з конкурентів (ТОВ «Ariston») складає:

$$\ddot{A}_\delta^C = \frac{420,3}{575,8} = 0,73$$

За аналітичними розрахунками у 2019 році темп росту ринку товару А (кондиціонери) склав 3,5%, товару Б (конденсаційний котел) - 6%, товару В (пакетна пропозиція) - 17%. Отримані розрахунки зводимо до матриці БКГ (рис. 3.1).

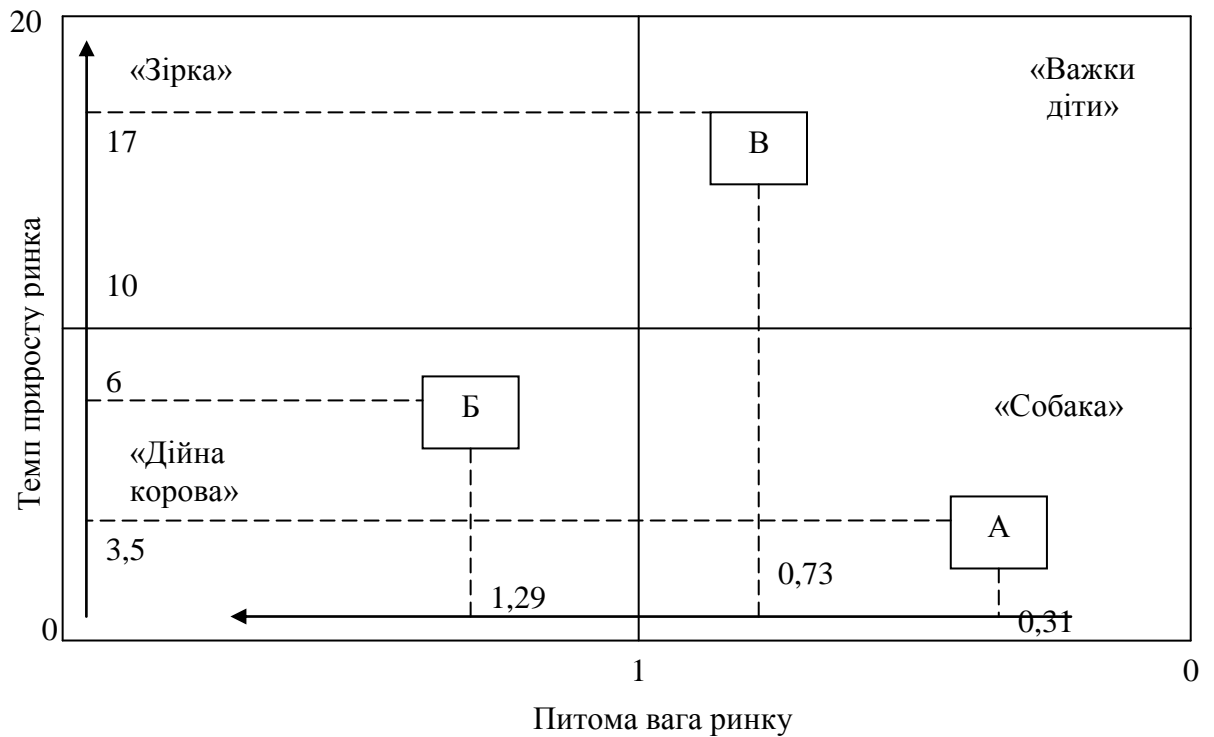


Рис. 3.1. Матриця БКГ для основної групи продукції ТОВ «Профмонтаж»*

* Джерело: побудовано автором

Як бачимо із проведених розрахунків та побудованої матриці БКГ умовні продукти досліджуваного підприємства знаходяться в наступних стратегічних господарських підрозділах: товар А - «Собаки»; товар Б - «Дойні корови»; товар В - «Важки діти».

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії: для продукту А (кондиціонери) можна рекомендувати запровадження додаткової рекламної компанії з одночасним вдосконалення навиків співробітників щодо установки кондиціонерів. Зазначене сприятиме зростанню рівня інформованості та задоволеності клієнтів від наданих послуг, а отже сприятиме зростанню обсягів продажів даної продукції на ринку і переміщення товарів групи «А» з категорії «Собаки» до категорії «Важки діти»; для продукту Б - стратегію «Збереження частки ринку»; для продукту В - стратегію «Збільшення частки ринку» або «Збирання врожаю».

Результати проведеного дослідження свідчать, що визначення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профмонтаж» взагалі та за окремими одиницями товарного асортименту підприємства зокрема й впровадження запропонованого комплексу заходів щодо забезпечення їх виконання дозволить достовірно визначити потребу в трудових ресурсах, визначити ціну та обсяг наданих послуг, додатково залучити внутрішні та зовнішні джерела фінансування, підвищити економічну безпеку підприємства та своєчасно розробити комплекс заходів для швидкого адаптування до можливих змін.

3.2. Розробка стратегії виставково-ярмаркової діяльності підприємства

Рішення про участь підприємства у виставці має супроводжуватись розробленням конкретної програми виставкової діяльності. Ця програма безпосередньо витікає з маркетингової політики підприємства, яка відображає його перспективи та очікування.

Ключовими моментами при розробці стратегії участі ТОВ «Профмонтаж» у виставці є: стратегія участі має відповідати цілям участі, які, в свою чергу, узгоджуються зі стратегією та загальними цілями підприємства і не суперечать її місії; підприємство повинно відповісти на питання, як готуватись до участі, на що варто звернути першочергову увагу, що потрібно знати для організації експозиції на виставці та які особливості участі; підприємство має орієнтуватись на свою цільову аудиторію.

Розробка стратегічного плану участі ТОВ «Профмонтаж» у виставкових заходах зображено на рис. 3.2.

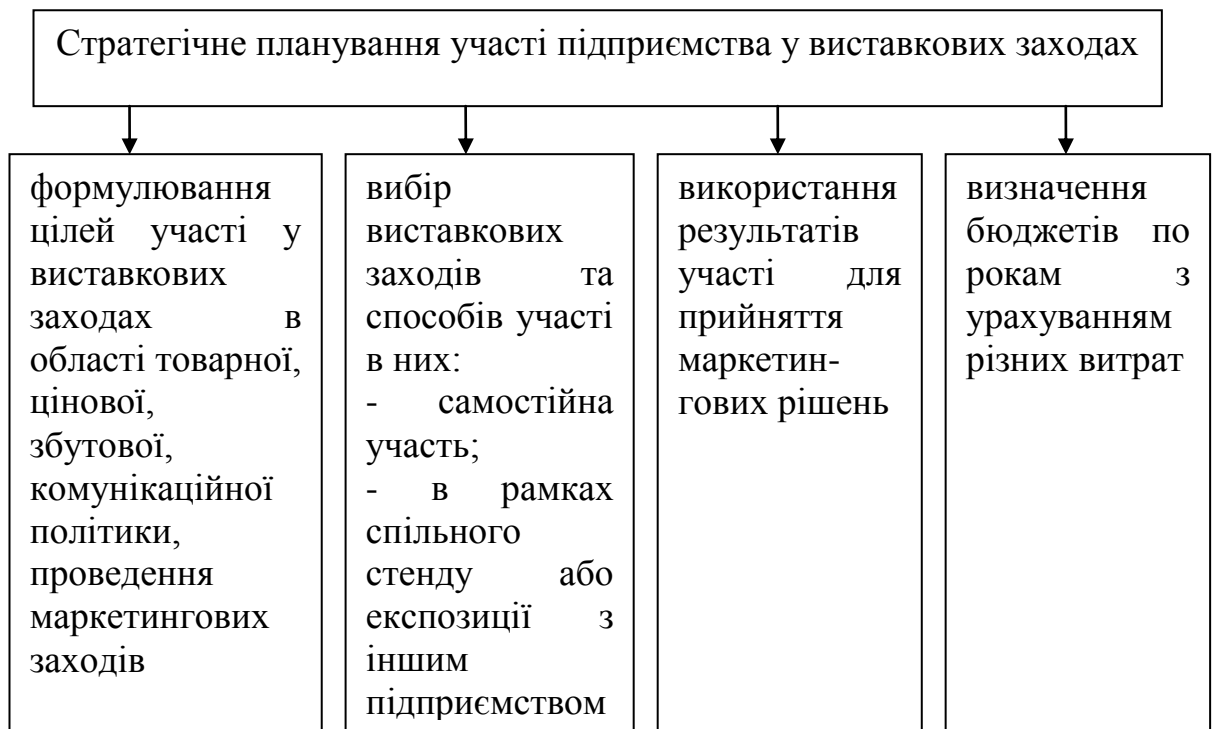


Рис. 3.2. Розробка стратегічного плану участі ТОВ «Профмонтаж» у виставкових заходах*

*Джерело: побудовано автором

Також значну допомогу в рекламному просуванні продукції ТОВ «Профмонтаж» і залученні потенційних замовників має участь в проблемних конференціях, що проходять під час проведення тематичних виставок, а також організація і проведення подібних заходів поза рамками виставки із залученням широкої аудиторії фахівців і всіх зацікавлених осіб.

Водночас, враховуючи розміри підприємства та відносно великі обсяги витрат для участі у виставкових заходах, конференціях та інших напрямках оприлюднення можливостей, діяльності керівництву ТОВ «Профмонтаж» потрібно детально проаналізувати ринок потенційних споживачів і визначити можливий обсяг зростання доходу завдяки участі у вищевказаних заходах. Результати проведених досліджень свідчать, що при запланованому рівні цін на продукцію підприємства та рівні купівельної спроможності місцевого населення, в умовах

постійного зростання курсу іноземної валюти, і, як підсумок, вартості продукції, що пропонується до реалізації ТОВ «Профмонтаж», з використанням безкоштовної реклами, обсяг чистого доходу у 2020 році може зрости на 19,7% і складе біля 2,2 млн грн. (без урахування впливу COVID-19 на результати господарської діяльності).

Ефективність участі у вказаних виставкових заходах, конференціях керівництво підприємства зможе визначити, порівнявши обсяги фактичного доходу, що буде отриманий при запровадженні розробленої стратегії виставкової діяльності, з прогнозованим обсягом доходу з використанням безкоштовної реклами, а також з витратами, які підприємство понесе при участі у вказаних заходах.

Прогнозовану суму витрат для рекламування діяльності підприємства та участі у виставкових заходах наведемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозована сума витрат для рекламування діяльності
ТОВ «Профмонтаж» та участі у виставкових заходах***

Місце розміщення рекламного повідомлення	Розмір, кількість	Періодичність	Вартість, грн.
Газетні видання	1/16 полоси	один раз на місяць	400
Участь у міжнародних виставках-ярмарках	1	місяць	4000
Розробка Веб-сторінки та її супроводження для участі в Інтернет-виставках	1	місяць	3000
Реклама на телебаченні ВТВ	1	місяць	6250
Загальна сума витрат, грн./міс.			13650
Загальна сума річних витрат, грн. / рік			163800

*Джерело: розраховано автором

За прогнозними розрахунками, завдяки участі ТОВ «Профмонтаж» у розроблених виставкових заходах чистий дохід за рік може зрости на 8% або на 172,5 тис. грн. Сумарні витрати на участь у вказаних рекламних та виставкових заходах складатимуть 163,8 тис. грн.

При проведенні аналізу та оцінки доцільності участі у виставкових заходах проведемо розрахунок індексу дохідності:

$$I_{\text{дох}} = \frac{\sum X}{I}, \quad (3.1)$$

де $I_{\text{рен}}$ – індекс рентабельності.

X_n - чистий грошовий потік, що виникає в кінці року n ;

I - загальна обсяг витрат.

Враховуючи, що додаткові надходження внаслідок участі у проєкті будуть надходити майже одночасно з витратами, яке понесе підприємство для презентації продукції на виставках, то ставкою дисконту можемо знехтувати. Тоді, індекс дохідності складатиме:

$$I_{\text{дох}} = \frac{172,5}{163,8} = 1,053$$

Отже, внаслідок участі підприємства у вказаних заходах відповідно до сформованої стратегії виставково-ярмаркової діяльності ТОВ «Профмонтаж» зможе отримати 1,053 грн доходу або 5,3 коп. прибутку на кожну гривню витрат, що свідчить про доцільність та обґрунтованість впровадження вказаного проєкту.

Також приймаючи участь у вказаних виставкових заходах підприємство може презентувати власні можливості та перспективи подальшого розвитку й залучити додаткові джерела фінансування у вигляді вітчизняних та іноземних інвестицій.

Однією зі складових збільшення кількості потенційних клієнтів є запровадження кредитування реалізованої продукції та наданих послуг. Для розрахунку однакової щоквартальної суми повернення займу необхідно попередньо визначити ануїтетний коефіцієнт за формулою:

$$a_n = \frac{r}{1 - \frac{1}{(1+r)^n}} \quad (3.2)$$

де a_n – коефіцієнт;

r – квартальна ставка по кредиту, %;

n – кількість періодів.

Кредитування пропонується здійснювати на суму до 21 тис. грн. під 24% річних (або 6% щоквартальних) терміном на 1 рік. Відсотки по кредиту враховують виключно прогнозований рівень інфляції в країні.

Отже, ануїтетний коефіцієнт складатиме:

$$a_1 = \frac{0,06}{1 - \frac{1}{(1+0,06)^{4*1}}} = 0,2886$$

Обсяг щоквартальної суми повернення займу складатиме:

$$Aa_n = a_n * T_k \quad (3.3)$$

де Aa_n - обсяг щоквартальної суми повернення займу, грн.;

T_k - загальна сума початкових кредитних ресурсів.

$$Aa_n = 0,2886 * 21000 = 6060,6 \text{ (грн.)}$$

Графік погашення кредиту в діючих цінах відобразимо в табл. 3.3.

Графік погашення кредиту для клієнтів, грн.*

Квар-тал	Залишок кредиту на початок кварталу	Плюс 6%	Мінус періодичний платіж	Залишок кредиту на кінець кварталу
1	21000	1260	6060,6	16199,4
2	16199,4	972,0	6060,6	11110,8
3	11110,8	666,6	6060,6	5716,8
4	5716,8	343,0	6060,6	≈ 0
Усього			24242,4	

*Джерело: розраховано автором

Отже, при купівлі продукції в ТОВ «Профмонтаж» на суму 21 тис. грн на умовах кредитування під 24% річних (6% щоквартальних) клієнт в цілому за рік заплатить 24,2 тис. грн або на 15,4% більше від вартості купівлі. Враховуючи, що середньомісячна заробітна плата потенційних споживачів продукції ТОВ «Профмонтаж» за підсумками 2019 року склала біля 8200 грн, то сума витрат на купівлю та встановлення продукції ТОВ «Профмонтаж» складатиме біля 33,9% від місячної заробітної плати одного потенційного клієнта.

Результати проведеного дослідження свідчать, що під час проведення виставкових заходів керівництво ТОВ «Профмонтаж» також повинно перш-за-все акцентувати увагу на необхідності забезпечення професійного встановлення купленої продукції як основи максимізації корисності від її використання. Зазначене можливе лише при наданні працівниками ТОВ «Профмонтаж» якісних послуг за відповідну матеріальну винагороду. Отже розробка стратегії підвищення ефективності використання трудових ресурсів як основи зростання якості наданих послуг є основою зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Профмонтаж».

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проєкту), говорять про важливість та необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю покликано забезпечити досягнення підприємством в умовах конкурентного суперництва головної мети його функціонування - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань і визначених соціальних зобов'язаннях. Виявлено, що дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства вимагає визначення причин її виникнення. Існує два основні підходи до пояснення можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища: з точки зору теорії систем, що розглядає в якості головної причини можливості виділення підприємства із зовнішнього середовища його цілісності; з точки зору теорії організації, що розглядає в якості головної причини виділення підприємства із зовнішнього середовища наявність у нього «кордонів».

2. Обґрунтовано, що в умовах ринкової економіки високоефективна діяльність суб'єктів господарювання усіх форм власності є ускладненою або навіть неможливою без обґрунтування програм довготермінових дій, тобто конкурентних стратегій розвитку підприємств. Визначено, що конкурентна стратегія - це план дій підприємства, спрямований на забезпечення максимізації результатів його господарської діяльності під впливом нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

3. Виявлено, що однією з найважливіших причин помилок і прорахунків під час господарської діяльності підприємства, є відсутність чіткої стратегії проведення комплексу заходів як щодо кінцевої мети, так і визначальних економічних, соціальних, організаційних та інших

механізмів її практичного втілення. Формування конкурентної стратегії потребує активного використання системного підходу, який забезпечує підприємству певну збалансованість і загальний напрям розвитку.

4. Встановлено, що ТОВ «Профмонтаж» займається здійсненням виробничої, торговельної, інноваційно-посередницької, консультаційної, інжинірингової, транспортної, рекламної, туристичної, культурно-освітньої та іншої діяльності, що не суперечить чинному законодавству України. Споживачами продукції та послуг, що надає підприємство, є заможні громадяни м. Херсон та Херсонської міськради, котрі мають дохід у розмірі вище середньостатистичного та прагнуть користуватися усіма благами розвитку технічного прогресу.

Проведений аналіз основних показників господарської діяльності свідчить, що середньомісячний фонд оплати праці працівників підприємства (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) в 2019 році збільшився на 13,8 тис. грн. або на 50,74% за рахунок зміни: чисельності працівників – збільшився на 7,5 тис. грн.; середньомісячної заробітної плати – збільшився на 6,3 тис. грн.

5. Виявлено, що діяльність ТОВ «Профмонтаж» у 2018 – 2019 роках є прибутковою: у 2019 році відбулося зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20,18%, або на 303,5 тис. грн., у порівнянні з 2018 роком; загальний обсяг чистого прибутку після оподаткування зріс на 59,61 тис. грн., або у 2,6 рази у порівнянні з 2018 роком, і склав 96,51 тис. грн.

Проведений аналіз фінансових показників підприємства свідчить, що баланс підприємства вважається ліквідним по першій, третій та четвертій групах як на початок, так і на кінець 2019 року, що свідчить про незначний фінансовий ризик для господарської діяльності ТОВ «Профмонтаж»; показники ліквідності майже відповідають встановленим нормам.

6. Проведений PEST-аналіз свідчить, що політичні й економічні чинники є скоріше несприятливими, а соціальні і технологічні – скоріше сприятливими для ТОВ «Профмонтаж». Крім того, вплив одного і того ж фактора, може позначитися на діяльності підприємства як позитивним, так і негативним чином, тобто виступати одночасно як можливістю так і загрозою.

Встановлено, що ТОВ «Профмонтаж» за загальною оцінкою поступається лідеру ТОВ «Viessmann» на 0,212 бали і лише не суттєво випереджає ТОВ «Ariston» на 0,059 бали. Враховуючи результати проведеного дослідження керівництву ТОВ «Профмонтаж» необхідно першочергово підвищити рівень обслуговування клієнтів. Зазначене потребує розробки обґрунтованої кадрової стратегії розвитку підприємства як складової загальної конкурентної стратегії.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Профмонтаж» свідчить, що для мінімізації можливих загроз (коливання курсів валют, зміни податкової та митної політики держави, методики щодо нарахування та сплати заробітної плати тощо) для функціонування підприємства необхідно сформувати окремо або як стратегічні бізнес-блоки стратегії підвищення конкурентоспроможності наступні стратегії: маркетингу підприємства, виставково-ярмаркової діяльності, кадрову та економічної безпеки. Зазначене дозволить забезпечити 100% завантаженість працівників підприємства навіть в місяці «тиші» серед потенційної групи споживачів, мінімізувати залежність підприємства від курсу купівлі валюти при постачанні продукції до складу підприємства та рівня середньостатистичного доходу потенційного споживача.

7. Використовуючи матрицю БКГ було встановлено, що для кондиціонерів підприємству доцільно провести додаткову рекламну компанію з одночасним вдосконалення навиків співробітників щодо установки кондиціонерів. Зазначене сприятиме зростанню рівня інформованості та задоволеності клієнтів від наданих послуг, а отже

сприятиме зростанню обсягів продажів даної продукції на ринку і переміщення товару з категорії «Собаки» до категорії «Важки діти»; для конденсаційних котлів - рекомендовано стратегію «Збереження частки ринку», для пакетної пропозиції - стратегію «Збільшення частки ринку» або «Збирання врожаю».

8. Обґрунтовано, що ефективність участі у виставкових заходах, конференціях керівництво підприємства зможе визначити, порівнявши обсяги фактичного доходу, що буде отриманий при запровадженні розробленої стратегії виставкової діяльності, з прогнозованим обсягом доходу з використанням безкоштовної реклами від задоволених споживачів, а також з витратами, які підприємство понесе за участь у вказаних заходах.

Встановлено, що внаслідок участі у виставкових заходах відповідно до сформованої стратегії виставково-ярмаркової діяльності ТОВ «Профмонтаж» зможе отримати 5,3 коп. прибутку на кожен гривню витрат, що свідчить про доцільність та обґрунтованість впровадження вказаного проекту.

Обґрунтовано умови проведення кредитування при купівлі продукції в ТОВ «Профмонтаж»: на суму 21 тис. грн кредитування буде здійснюватися під 24% річних (6% щоквартальних), клієнт в цілому за рік заплатить 24,2 тис. грн або на 15,4% більше від вартості купівлі. Враховуючи, що середньомісячна заробітна плата потенційних споживачів продукції ТОВ «Профмонтаж» за підсумками 2019 року склала біля 8200 грн, то сума витрат на купівлю та встановлення продукції ТОВ «Профмонтаж» складатиме біля 33,9% від місячної заробітної плати одного потенційного клієнта.

Доведено, що після визначення оптимального торгового асортименту продукції, яку буде реалізовувати ТОВ «Профмонтаж» у 2020 році, необхідно акцентувати увагу на якості наданих послуг. Зазначене можливе за рахунок удосконалення управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова И. Особенности национальной конкуренции / И. Абрамова // Управление компанией. – 2005. – № 4 (47). – С. 21-24.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. – 256 с.
3. Амбросов В. Я. Оцінка конкурентоспроможності агроформувань / В. Я Амбросов, Т. Г. Маренич // Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2009. - № 10. – Х.: ХНАУ, 2009. – С. 23-28.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. // И. Ансофф, Э.Дж. Макдоннелл – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
7. Безмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / В. В. Безмертна – Луганськ, 2008. – 18 с.
8. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия: Учеб. пособие. / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. - Одесса: ОНПУ, 2002. - 280 с.
9. Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю. М. Богдан // Економічний вісник Донбасу : наук. журнал. – 2011. – № 1 (23). – С. 181-185.
10. Богданов М. Г. Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств легкої промисловості / М. Г. Богданов // Щоквартальний науково-виробничий журнал «Легка промисловість». - 2001. - № 4 (188). – С. 50-51.

11. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник / З. М. Борисенко - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
12. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.
13. Буркинський Б. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б. В. Буркинський, Е. В. Молина. - Одесса: ИПРЭЭИ НАН України, - 2012. - 132 с.
14. Бурцева Т. А. Управление маркетингом: Учебное пособие. / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М., 2005 - 271 с.
15. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В.І. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
16. Відоменко І. О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств / І. О. Відоменко, Є. В. Кривша // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 6. – С. 8-13
17. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: [навчальний посібник] / О. І. Гадзевич. - К.: Кондор, 2007 -180 с.
18. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах. - К.: Академія. - 2002.-548 с.
19. Гармидер Л. Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамических условиях современной экономики / Л. Д. Гармидер // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму : зб. наук. праць. – 2011. – № 1 (4). – С. 93-99
20. Герасименко Ю.С. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності/ Ю.С. Герасименко, Я.В. Леонов // зб. наук. пр. «Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму». Т. 2. - № 1 (3). – Дніпропетровськ, – 2010. – С. 175-183.
21. Горох О.В. Актуальність ресурсозбереження для економіки України / О.В. Горох // Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн: стан, проблеми, перспективи: матеріали

міжнар. форуму молодих вчених, 15-16 травня 2008 року: у 3-х т. - Т. 1 / ХНТУСГ. - Х., 2008. - С. 179-180.

22. Грещак М. Г. Управління витратами: навч. посібн. / М. Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба. - К.: 2008. - 264 с.

23. Гринчуцький В. І. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. І. Гринчуцький // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Збірник наук. праць: економічні науки. – Чернівці, 2008. – Випуск 4 (13). – С. 250-257.

24. Гукалюк А. Ф. Моделювання процесу розробки оптимальної виробничої програми / А. Ф. Гукалюк // Актуальні проблеми економіки. - № 9 (63). - 2010. - С. 184-190.

25. Дзахмишева И. Ш.. Обеспечение конкурентоспособности швейной продукции / И. Ш. Дзахмишева // Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». - 2003. - № 4 (36). - С. 69-83.

26. Завьялов Ф. Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) / Ф. Н. Завьялов, О. В. Каплина, Д. А. Зайченко // Маркетинг за рубежом. – 2010. - №3 (47). – С. 90-103.

27. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Законодавство України: - Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

28. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О. І. Замора // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 4. - С. 85-91

29. Иванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент. – М. : Дело и сервис, 2005. – № 5. – С. 3–14.

30. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru>.

31.Іванов Ю. В. Конкуренція як чинник розвитку ринку товарів та послуг / Ю. В. Іванов // Регіональні перспективи. – 2003. – №9. - 10 (34-35). – С. 98-99.

32.Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко ; за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.

33.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.

34.Карпунь І. Н. Структурні фінансові механізми антикризових заходів суб'єкта господарювання / І. Н. Карпунь // Науковий Вісник НЛТУ України. - 2009. - №19. - С. 171-180

35.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко // Построение бизнеса: - Режим доступа: <http://www.proces.biz>.

36.Кныш М.И. Конкурентные стратеги : [учебное пособие] / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.

37.Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.

38.Коваленко О.В. Класифікація витрат ресурсів як основа оцінювання собівартості продукції / О.В. Коваленко // Економіка АПК. – 2008. - № 4. – С. 90-96.

39.Концеба С.М. Економічна сутність ресурсного забезпечення виробництва продукції / С.М. Концеба // Економіка АПК. – 2010. - № 7. – С. 43-46.

40.Костин И. М. Измерение конкурентоспособности предприятий / И. М. Костин, Х. А. Фасхиев. Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Менеджмент организации XXI века». — Наб. Челны: КамПИ, 2001. - С. 115-117.

41.Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних

досліджень. - 2010. - № 40. - С. 68-71.

42. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: [монографія] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. - Одеса: Атлант, 2012. - 209 с.

43. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства / М. Лозинська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/13. – С. 193-196.

44. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.

45. Макконнел К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. / К. Р. Макконнел, С. Л. Брю. – М.: Республика, 1992. – 799 с.

46. Маренич Т.Г. Об'єктивна оцінка витрат як основа вдосконалення управління економікою / Т.Г. Маренич // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Вип.99. – Х.: ХНТУСГ, 2010. – С. 3-16.

47. Маршалл А. Принципы экономической науки, т.1. Пер. с англ. / А. Маршалл – М.: Издательская группа “Прогресс”, 1993 – 26 л.

48. Мачулка О. Облік і аналіз витрат: управлінський аспект / О. Мачулка // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 10. – С. 30-34.

49. Мельникова К. В. Особливості оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств агропромислового комплексу / К. В. Мельникова, Ю. К. Василькова // Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 22 квітня 2016 року. - Херсон, С. 117-118.

50. Месель-Веселяк В.Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2011. - № 12. – С. 8-14.

51. Мещеряков В.Є. Класифікація витрат виробництва в ринкових умовах господарювання / В.Є. Мещеряков // Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання. Т. 2. – К., 2011. – С. 370-374.

- 52.Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. - 160 с.
- 53.Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
- 54.Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу / Н. М. Олійник // Економічні інновації. – 2014. - № 57. – С. 275-282
- 55.Павлов В. І. Формування стратегії реалізації регіональної інноваційної політики / В. І. Павлов, Ю. М. Корецький // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2014.- № 1. - С. 6-9.
- 56.Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: дис. ...доктора економічних наук: 08.06.01 / Павлова Валентина Андріївна. – Дніпропетровськ, 2012. – 453 с.
- 57.Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
- 58.Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / Г.О. Партин. – К.:УБС НБУ, 2008. – 219 с.
- 59.Перцовский Н. И. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н. И. Перцовского - М.: Высшая школа, 2001 г. – 239 с.
- 60.Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. ; 3-е изд. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2008. – 453 с.
- 61.Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. – К.: Основи, 2006. – 390 с.
- 62.Пустовит А. Особенности учета производственных расходов и калькулирования себестоимости готовой продукции / А. Пустовит // Бухгалтерский учет и аудит. - 2009. - №5. - С. 3-11.

63.Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного предприятия / А. В. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58-61.

64.Серьогіна А.А. Удосконалення методики калькулювання собівартості продукції рослинництва / А.А. Серьогіна // Удосконалення економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності: зб. наук. пр. Міжнар. наук.- практ. конф. 19-20 травня 2004 року. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 558-561.

65.Сіненко М.І. Визначення нормативної собівартості виробництва продукції тваринництва методом економіко-математичного моделювання / М.І. Сіненко // Економіка АПК. – 2010. - № 12. – С. 53-56.

66.Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие / И. А. Спиридонов – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.

67.Сьомченко В. В. Методичні основи оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості / В. В. Сьомченко, А. В. Череп // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. - 2010. - № 4 (54). - С. 348-350

68.Таран В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В. А. Таран // Машиностроитель. - 2010. - № 2. - С. 6-12.

69.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; 17-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.

70.Тюхтенко Н. А. Об'єктивізація визначення купівельної спроможності споживачів в умовах тіньової економіки / Н. А. Тюхтенко, С. М. Макаренко, Н. М. Олійник // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. № 4 (181), 2016. - С. 36-42

71.Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.

72.Makarenko S., Oliinyk N., Danko V., Kaplina Y. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2020. vol. 3, № 1, pp. 1–12.

73.Makarenko S., Oliinyk N., Kazakova T. Improving the Method Approach to the Rating Evaluation of Employees as Professional Career Development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. vol. 4, No. 5 December. P. 179–187.

74.Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M., Oliinyk N. M. Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials. *Scientific bulletin of Polissia*. 2018. № 2 (14), pp. 56–63.

75.Tyukhtenko N. A., Makarenko S. M. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms. *Actual problems of economics*. 2016. vol. 1, no 175, pp. 435–442.

76.Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Gluc K., Portugal Ed., & Rybachok S. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 3, pp. 354–365.

77.Tyukhtenko N., Makarenko S., Savina G., Oliinyk N., Oleksenko Y., Rybachok S. Managing the Competitiveness of Light Industry Enterprises: the Case of Ukraine. *Regional Formation and Development Studies*. 2020. vol. 30, № 1. pp. 121-133.