

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач (ка)

Ірина ФІЛІМОНОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФІЛІМОНОВІЙ ІРИНІ СЕРГІЇВНІ

1. Тема роботи: «Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства»,

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 2022 р. № ____

2. Термін подання здобувачем роботи: 10 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали управлінської та фінансової звітності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» м. Дніпро за 2017-2021 роки, публікації по темі досліджень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА». 3. Напрями формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Функції управління як елемент системи управління конкурентоспроможністю підприємства. 3. Схема внутрішньовиробничих факторів конкурентних переваг підприємства. 4. Порядок формування нових конкурентних переваг. 5. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства. 6. Схема взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства. 7. Організаційна структура ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА». 8. Аналіз впливу на ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» п'яти сил Портера. 9. Стратегічна карта ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА». 10. Основні фактори впливу на ефективність ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА». 11. Розрахунок показників ефективності проекту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 22 листопада 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Листопад 2021	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2021 - Квітень 2022	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень- Жовтень 2022	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Листопад-Грудень 2022	
5	Написання висновків та пропозицій	Січень 2023	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2023	

Здобувач (ка)

_____ (підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Науковий керівник

_____ (підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 105 с., 16 рис., 24 табл., 5 додатків, 51 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – процес формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою роботи є обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: монографічний, економіко-статистичний, аналізу і синтезу, розрахунковий метод, абстрактно-логічний, метод порівняння, графічний, інструментарій проектного аналізу.

В роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано управлінські підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Результати роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» м. Дніпро.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкуренція, конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю, конкурентне середовище, підприємство, стратегія розвитку, показник, метод оцінки.

KEYWORDS

Competition, competitiveness, competitiveness management system, competitive environment, enterprise, development strategy, indicator, evaluation method.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і визначення конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Формування конкурентних переваг підприємства	18
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»	35
2.2. Аналітична оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»	44
2.3. Діагностика управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»	52
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1. Обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	60
3.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі проектного менеджменту	69
3.3. Мотивація персоналу підприємства як важливий чинник забезпечення його конкурентоспроможності	83
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

В перебігу сучасних тенденцій розвитку світового господарства конкурентоспроможність підприємств країни є багаторівневим показником стану і перспектив розвитку господарської системи, характеризує ступінь участі країни в міжнародному розподілі праці, є гарантом економічної стійкості та, загалом, визначає її здатність в умовах вільної конкуренції здійснювати свою діяльність, що задовольняє вимоги світового ринку, а її реалізація підвищує благополуччя населення.

Сучасна ринкова економіка України діє в умовах сильного загострення конкурентної боротьби у світі, що одержує більш глобальні масштаби з кожним роком. За цих умов перспектива сталого зростання економіки України та її окремих товаровиробників мають досить сильну залежність від ефективного вирішення питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання з використанням детально сформованої та ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Водночас у багатьох галузях ринку в Україні платоспроможний попит населення значно скоротився, за таких умов виникає необхідність у приділенні сильної уваги до знаходження шляхів створення стратегії конкурентоспроможного розвитку в умовах збільшення конкуренції між підприємствами від керівників національних компаній.

Отже, за причини збільшення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках та включення України у загальну економіку світу наразі стає актуальним забезпечення конкурентоспроможності та пошук шляхів її підвищення.

У вітчизняній та зарубіжній науковій економічній літературі можна ознайомитися з працями багатьох вчених, які зробили значний внесок в формування наукових засад управління конкурентоспроможністю підприємств. Серед них В. Андрійчук, Д. Аакер, Р. А Джонсон, Б. Карлофф, М. Портер, А. Маршал, О. Піддубний та ін.

Серед сучасних наукових досліджень присвячених проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств слід виокремити праці Л. Балабанова, С. Величко, Ю. Гринчука, Н. Тарнавської, А. Попова, І. Суханова, О. Янкового та ін.

Незважаючи на існування значної кількості напрацювань у цій сфері, питання управління конкурентоспроможністю підприємств потребують подальшого дослідження, оскільки в умовах нестабільного середовища виникає необхідність пошуку і впровадження нових підходів до формування системи управління конкурентоспроможності підприємств. Ці обставини визначили спрямованість досліджень і вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та виконані наступні завдання:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності та управління нею в підприємствах;
- дослідити процес формування конкурентних переваг підприємства, а також підходи до оцінки його конкурентоспроможності;
- проаналізувати організаційно-економічні аспекти діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»;
- здійснити оцінку фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- провести дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»;
- надати пропозиції щодо напрямів формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У цьому дослідженні були використані наступні методи: монографічний, економіко-статистичний, аналізу і синтезу, розрахунковий метод, абстрактно-логічний, метод порівняння, графічний, інструментарій проектного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є матеріали управлінської та фінансової звітності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» м. Дніпро. Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства через використання елементів проектного менеджменту для часткового оновлення обладнання; застосування комплексної оцінки результатів праці робітників, яка пов'язує рівень винагороди з ефективністю діяльності підприємства та самих працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що наукові та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для управління конкурентоспроможністю, здобуття додаткових конкурентних переваг і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності. Результати роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» м. Дніпро.

Окремі аспекти проведеного дослідження було апробовано шляхом висвітлення на всеукраїнських та міжнародних конференціях з публікацією тез доповідей автора магістерської роботи:

1. Філімонова І. Стратегічне управління як складова підвищення конкурентоспроможності підприємства // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: Матеріали

XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 219-221.

2. Філімонова І. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 10-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (Т. 1), 8-9 листопада 2022 рік. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 94-97.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 51 найменування. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 105 сторінок тексту та включає 24 таблиць, 16 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і визначення конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є важливою ланкою ринкового механізму та головною відмінністю, яка розкриває перед економікою з централізованого планування переваги ринкової економіки. Саме конкуренція значно впливає на прогрес ринкової економіки і міститься у переліку основних економічних категорій [4, с. 5]. Вплив конкуренції створює умови для зростання національної економіки, стимулює підприємців різних масштабів боротися за споживачів у конкурентному середовищі, покращуючи якість і зменшуючи ціни на різноманітні товари, що загалом забезпечує підвищення благополуччя всіх членів суспільства.

Розвиток конкурентної економіки і конкурентних відносин обумовлені становленням ринкових відносин, економічною трансформацією, необхідністю подолання наразі існуючого кризового становища в Українській економіці. Термін «конкурентоспроможність» непорушно об'єднане з конкуренцією, тому і проявляється лише за умов конкуренції та через неї. Окрім цього, чим ефективнішим є ринок, тим вищою є конкуренція на ньому, тим більшою є увага до конкурентоспроможності підприємств та їх товарів чи послуг.

Конкурентоспроможність у якості економічної категорії має в основі здатність певного суб'єкта випередити свого суперника на шляху досягнення встановлених своєї мети в умовах ринку, що конкурує. Проте, сьогоденна наука про стратегічну теорію не дає одноголосного тлумачення такого поняття, як «конкурентоспроможність» [6, с. 252], та єдиних підходів до методу її формування та оцінки.

Наприклад, Ю. Іванов визначає конкурентоспроможність так: «Конкурентоспроможність – властивість підприємства змінювати траєкторію

руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг» [14, с. 352]. В свою чергу, А. Градов дає наступне визначення конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами» [34, с. 83]. М. Портер має схоже бачення цього терміну та описує його таким чином: «Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм» [52]. Трохи відрізняється погляд Р. Фатхутдінова від попередніх науковців та трактує цей термін, як «можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами» [40, с. 147].

Підсумовуючи вищезазначене, маємо змогу прийти до висновку, що, конкурентоспроможність підприємства являє собою підсумковий узагальнюючий показник стійкої роботи, який містить у собі результати функціонування різних виробничих, управлінських і помічних підсистем та використовуваних ресурсів, є індикатором існування у підприємства відносних переваг над окремими учасниками ринку, що пов'язані з підприємством суміжними цілями у галузях країни або за її межами.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності. Це поняття відрізняється залежно від об'єкта застосування «конкурентоспроможність національної економіки», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність галузі» тощо. Всі наведені категорії мають певні притаманні риси та відмінності.

Спільним у наведених вище категорій є їх визначення здатності об'єкта, що досліджується, здійснювати свою діяльність ефективним чином в конкурентному середовищі.

Під конкурентоспроможністю товару (продукції) вбачаються всі ті властивості, що надають йому перевагу на ринку, сприяють ефективному

продажу товару в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність товару стає видимим тільки в процесі його реалізації та відзначається покупцем, який визначає продукцію згідною власним побажанням та купує її. Побажання користувачів є різними в залежності від ринків: десь продукція може вважатися конкурентоспроможною, а десь не знайти збуту. Через це оцінка рівня конкурентоспроможності має великий зв'язок з її ринком.

Процес боротьби у конкурентному середовищі передбачає сильний зв'язок «конкурентоспроможності продукції» з різними наявними об'єктами конкурентоспроможності. Тут слід виокремити макрорівень, де здійснюється зв'язок з наступними об'єктами конкурентоспроможності, такими як національна економіка і промисловість. Наступним слід визначити мікрорівень, що включає в себе підприємство та галузь, як основні об'єкти конкурентоспроможності. Основний взаємозв'язок на мікрорівні існує між конкурентоспроможністю товару та підприємством, як об'єктом конкурентоспроможності. Зумовлено це тим, що саме підприємство виконує реалізацію продукції, а відповідно, від сили її конкурентоспроможності залежить й конкурентоспроможність самого підприємства.

З погляду на це, «конкурентоспроможність продукції» являю собою важливу частину такого багатостороннього терміну, як «конкурентоспроможність підприємства». Здатний до конкурентоспроможності продукт чи послуга, що вдовольняє бажання покупців найкращім чином, буде основою також для підвищення конкурентоспроможності виробника (підприємства), стаючи важливою умовою конкурентоспроможності підприємства на рівні з ефективністю його виробничо-господарської діяльності. Відповідність товару запитам клієнтів у високій якості, прийнятній ціні, ексклюзивності, підвищують його конкурентоспроможність, а саме підприємство, що продає конкурентоспроможні товари, маючи більші обсяги продажу та прибутку,

заробляє також і популярність своєї торговельної, що також підсилює конкурентоспроможність.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є широкою системною категорією за своєю економічною сутністю, що включає в себе конкурентоспроможність товару, як підсистему, яка розглядається у якості передумови та є необхідною, але разом з тим не достатньою умовою для утримання стійких конкурентних позицій підприємства [14].

Передусім конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, та зовнішньої позиції підприємства. Конкурентоспроможність підприємства не може бути його перманентною характеристикою, вона визначає спроможність вести конкурентну боротьбу, та досягати успіхів у протистоянні з конкурентами в певний період.

Розглядаючи вплив зовнішнього середовища на наведену категорію, конкурентоспроможність підприємства розуміється у якості відносної категорії, де кожне підприємство за своїми окремими характеристиками порівнюється з конкурентами (за більшістю у межах певної галузі) на одному ринку. Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – досить відносне поняття, за тією причиною, що є можливість її проаналізувати тільки на основі збору окремих характеристик підприємства та порівняння їх з характеристиками інших підприємств. об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для її оцінки. Саме від об'єкта, що порівнюється, а також, факторів, які застосовуються залежить оцінка конкурентоспроможності підприємства. Цікавим фактом є те, що підприємство може зватись кращим у своїй галузі національної економіки, та разом із тим бути абсолютно неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

Конкурентоспроможність підприємства можна описати за допомогою наступних характеристик:

- конкурентоспроможність є непостійною властивістю підприємства та може бути визначена тільки в разі наявності реальних або потенційних конкурентів;

- конкурентоспроможність відносно поняття, тож має різний рівень у порівнянні з певними конкурентами конкурентами;
- визначається конкурентоспроможність за врахуванням продуктивного залучення ресурсів у виробничий процес;
- рівень конкурентоспроможності підприємства має пряму залежність від рівня конкурентоспроможності його продукції, а також певної галузі та країни функціонування [14].

Три групи факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства:

- конкурентоспроможність території і країни (національної економіки) – на макроекономічному рівні;
- конкурентоспроможність галузі – на галузевому рівні;
- унікальність продукції й рівень її конкурентоспроможності, а також фактори, що характеризують власний потенціал підприємства і місце на ринку – на рівні підприємства.

Складність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства визначається відсутністю суттєвої кількості теоретичних і практичних методів здобуття та збереження позицій конкурентоспроможності підприємства.

Із найефективніших дій щодо досягнення конкурентоспроможності є формування стійкої системи управління конкурентоспроможністю. Даний процес має значний вплив на фактори, що утворюють конкурентоспроможність підприємства та його продукції, до яких зазвичай відносяться якість, ціна, термін, реклама послуг, імідж виробника, витрати на подальшу експлуатацію тощо.

Сутність управління конкурентоспроможністю полягає в мінімізації та полегшенні впливу «слабких місць» за допомогою зміцнення переваг перед конкурентами. Реалізація конкурентних послуг дають підприємству змогу виконувати свої обов'язки перед державним бюджетом, банками, працівниками, постачальниками та відшкодовувати виробничі витрати.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства мається на увазі комплекс, який складається з організаційної структури, ресурсів, методів, процесів, які є необхідними для забезпечення умов, що формують конкурентну перевагу для підприємства в нинішньому або майбутньому бізнес оточенні.

Дана система охоплює всі стадії життєвого циклу послуг і процесів, а саме: вивчення ринку і маркетинг; планування й розроблення процесів та послуг; надання послуг, закупівля, виробництво; контроль реалізації; технічна допомога й обслуговування; вторинне перероблення чи утилізація залишків.

Мета управління конкурентоспроможністю засновується в формуванні життєздатності та підтримці функціонування підприємства в різних умовах зовнішнього середовища: економічних, політичних, соціальних і т.д.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є той рівень конкурентоспроможності, котрий є обов'язковим і достатнім для забезпечення стійкого функціонування підприємства як суб'єкта конкуренції в економіці.

Є певне коло осіб які є відповідальними та займаються управлінням конкурентоспроможності на підприємстві. Такими суб'єктами можуть виступати представники наступних посад: власник підприємства, вищий управлінський та лінійний керівний персонал підприємства, відомчі та державні структури і органи управління [47, с. 69].

Згідно цього підходу на рис. 1.1 наведено систему управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок [29].

Існують різні підходи до управління конкурентоспроможністю на підприємстві, що дають змогу здійснювати цей процес згідно до ситуації, що змінюється. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств цілком можуть комбінуватись між собою та вестись одночасно в залежності від умов забезпечення господарської діяльності [13, с. 174].

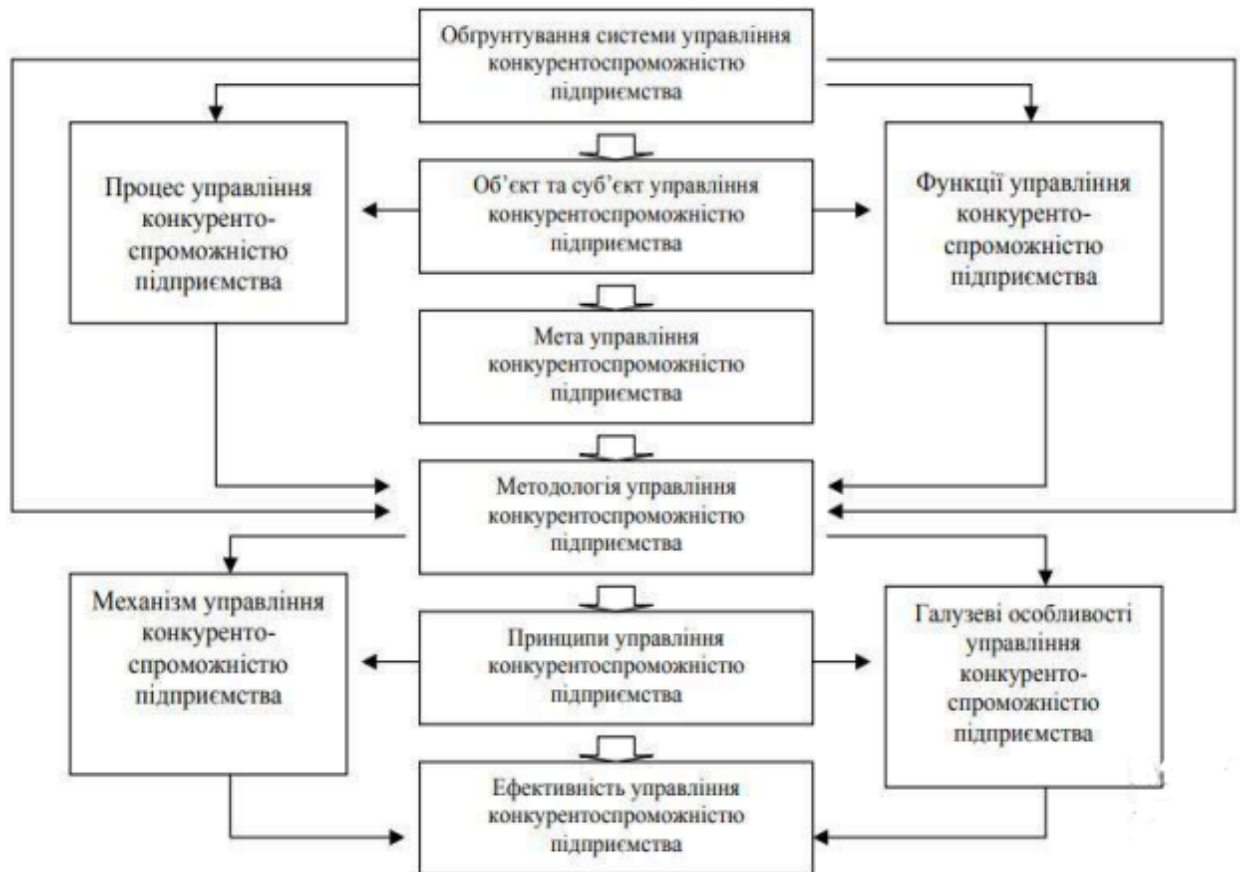


Рис. 1.1. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Обраний підхід залишає відбиток на моделі управління конкурентоспроможністю підприємств. Модель управління конкурентоспроможністю є алгоритмом взаємодії внутрішніх елементів підприємства, що адаптовані до окремих умов господарювання. Метою моделі управління є аналіз наявної конкурентоспроможності підприємств і подальшого росту його стійкості.

Інноваційний підхід до управління складається в зверненості розвитку економіки країни на поліпшення інноваційної діяльності в сферах фундаментальних наукомістких галузей, які є двигунами розвитку економіки.

Відтворювально-еволюційний підхід полягає в безупинному оновленні виробництва об'єкта для відтворення потреб певного ринку з меншими

порівняно з кращим подібним об'єктом на цьому ринку комплексними тратами на одиницю корисного ефекту.

Маркетинговий підхід орієнтує керуючу підсистему при вирішенні усіх завдань на споживача [23, с. 77].

Сутність стандартизаційного підходу здійснюється, способом вибору оптимального відношення між стандартними та індивідуальними рішеннями при створенні об'єктів, а також способом формування і реалізації системи стандартів відповідної категорії.

Глобальний підхід складається в тому, що при рішенні більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів, точка огляду в переносному значенні має знаходитись над глобальною системою, а не на одному з аналізованим об'єктом рівні [3, с. 173].

Значення віртуального підходу полягає в застосуванні мережі Інтернет та інших засобів електронного зв'язку з ціллю створення віртуальних організаційних методів отримання, використання, обробки і передачі інформації для реалізації окремих потреб. Головна перевага це змога діяти віртуально на місцевому рівні, конкуруючи в великому масштабі без безпосередніх прямих контактів з покупцями або партнерами.

Задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства слід використати й системний підхід до управління конкурентоспроможністю. Р. Джонсон, американський фахівець, був першим, хто визначив його суть, зазначивши, що даний метод є ефективною системою, яка об'єднує функціональну діяльність різних підрозділів підприємства, здійснює заходи щодо збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності та його приросту для того, щоб зробити можливим створення й експлуатацію товарів з максимальним рівнем задоволеності потреб споживача [37].

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю може бути реалізованим тільки у випадку ефективно сформованої системи управління, та сукупності взаємопов'язаних компонентів регулювання та відстеження ефективності заходів підприємства щодо конкурентоспроможності.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства робить можливим його домінуюче становище в конкурентному середовищі, а та формує переваги перед іншими підприємствами аналогічної сфери на зовнішньому та внутрішньому ринках. Згадана система складається з великої кількості елементів, однак найбільш важливим елементом є функції управління, що наведені на рис. 1.2 [49, с. 71]:

Цілепокладання	<ul style="list-style-type: none"> • спрямовує управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, які пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства
Планування	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає створення стратегії і тактики реалізації цілей, розробку програм, а також складання планів і графіків реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і окремих його підрозділів
Організація	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм, а також здійснює розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів за напрямками діяльності підприємства
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає використання мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує спостереження і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим завданням та планам

Рис. 1.2. Функції управління як елемент системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасне бачення системи управління конкурентоспроможністю підприємства засновується на застосуванні основних положень теорії управління, за якими, базовими компонентами системи управління є мета, об'єкт та предмет, процес та функції управління, методологія та принципи.

1.2. Формування конкурентних переваг

Конкурентні переваги виступають одним із основних понять теорії конкуренції, що характеризує конкурентоспроможність підприємства та є фундаментом для її уможливлення.

Будь яке підприємство бажає отримати домінантне становище в конкурентній боротьбі за допомогою різних засобів. В залежності від результатів і ефективності цих вчинків, підприємство може отримати свою конкурентну перевагу, яка стає базою досягнення конкурентоспроможності підприємства, та невід'ємною складовою стратегічного потенціалу. Конкурентна перевага є фундаментом стійкої конкурентної позиції підприємства й характеризує його конкурентну стратегію.

Розглядаючи загально, конкурентна перевага – це ті властивості, які складають для підприємства відповідну перевагу над іншими конкурентами, визначеними за певними принципами. Такі властивості можуть бути зовсім різними й відноситися до самої продукції та її супутніх послуг. Отже, конкурентна перевага це відносне поняття, що знаходиться шляхом порівняння з конкурентом, який має свою окрему позицію на ринку чи в окремому його сегменті.

Поняття «конкурентної переваги» різним чином трактувалось багатьма вченими-економістами протягом довгого періоду дослідження конкуренції, порівняльний аналіз цих визначень пропонуємо у структурованому табличному варіанті (Додаток А).

Таким чином, під конкурентною перевагою слід мати на увазі ті позитивні порівняльні відмінності, що має підприємства та які уможливають ріст соціально-економічної ефективності в короткому періоді й злагоджене функціонування в довгостроковому за рахунок перманентного пошуку нових способів і можливостей задля стрімкого підлаштування до середовища навколо, що постійно змінюються та певних наявних умов конкурентної боротьби у ньому.

Ефективність і стійкість конкурентної переваги підприємства, визначаються загальним різноспрямованим впливом сукупності факторів [1, с. 49]. Усі фактори конкурентної переваги є можливість поділити на зовнішні (фактори зовнішнього середовища) та внутрішні (внутрішньовиробничі фактори) за джерелом походження [15, с. 81].

Зовнішнє середовищу також має розрізнятися за факторами: макrorівня, які визначають міжнародні та загальнонаціональні передумови формування та впровадження конкурентних переваг підприємств; мезорівня (ці фактори визначають особливі умови господарювання в галузі й регіоні); мікрорівня (ближнє середовище), що визначають взаємне функціонування підприємств із різними суб'єктами зовнішнього середовища.

Особливе місце серед факторів макrorівня займає конкурентоспроможність національної економіки. Підвищення конкурентоспроможності країни тут виступає одним із зовнішніх факторів, що ефективно сприяють посиленню існуючих і формуванню нових конкурентних переваг. Разом з тим рівень конкурентоспроможності економіки нашої країни поки що далекий від бажаного.

Так, за індексом глобальної конкурентоспроможності (GCI – Global Competitiveness Index), яке являє собою глобальне дослідження за ініціативи Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ). У 2019 році Україна посіла 85-е місце посеред 141 країни світу [27]. Якщо порівнювати цей показник з позицією 2018 року, Україна позбулася двох позицій за один рік, що обумовлено складною економічною та політичною ситуацією, яка охопила країну. роте, показник індексу зберігся на тому ж рівні 57,0 балів.

До факторів макросередовища, що потребують уваги, є правові фактори конкурентної переваги підприємств, які мають тісний зв'язок з державним регулюванням економіки. Найрозповсюджений погляд на конкурентні переваги міститься в тому, що фактори внутрішнього середовища можуть бути абсолютно визначені керівництвом підприємства, а зовнішні можуть зовсім не залежати від підприємства, або лише у малій мірі.

У тому разі, якщо об'єктом впливу є конкурентні переваги підприємства, цей загальний підхід має певні особливості. Зумовлюється це неоднорідністю впливу підходів регулювання економіки конкурентного середовища з боку держави.

Серед факторів близького середовища (мікросередовища) існують: вплив конкурентів, споживачів, постачальників, взаємодію з органами виконавчої влади та контактні аудиторії.

Під увагою підприємства мають постійно перебувати дії постачальників. Наприклад, збільшення з їх боку цін на свою продукцію чи погіршення її якості може призвести підприємством до втрати конкурентних переваг. Дієвим методом зниження цього ризику є створення умов для посилення конкуренції між постачальниками [19].

Одним з найбільш істотних факторів мікрорівня є високий рівень впливу конкурентів, що відображається в їх конкурентоспроможності, характеристиках конкурентної стратегії, певні рівні розвиненості їх стратегічного потенціалу, який характеризує їх здатність копіювати конкурентні переваги. Найдієвішим способом супротиву негативному впливу таких факторів є формування стратегії створення, і підтримки конкурентних переваг.

Відбувається досить активна взаємодія з органами виконавчої влади та певними контактними аудиторіями на мікрорівні, зміна їх поведінки може мати негативний вплив як на конкурентну позицію підприємства так і конкурентні переваги.

Фактори внутрішнього середовища (внутрішньовиробничі фактори) конкурентних переваг, що є складовими загальних конкурентних переваг підприємства, є можливість об'єднати в п'ять груп (рис. 1.3):

Необхідним є урахування цих факторів у процесі висування рішень управління підприємства щодо підтримки, створення та розвитку конкурентних переваг.

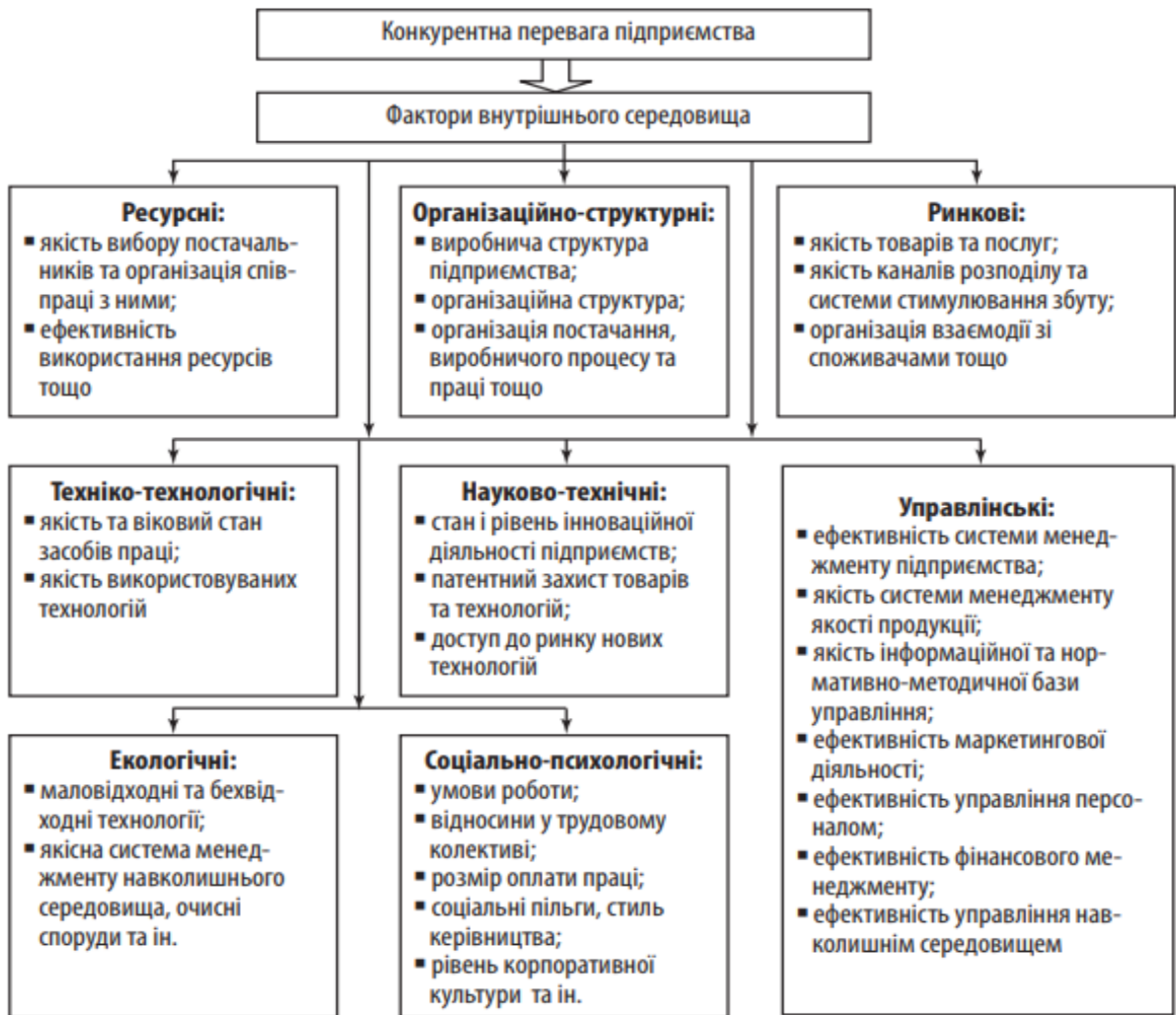


Рис. 1.3. Схема внутрішньовиробничих факторів конкурентних переваг підприємства

Таким чином, наявність основних параметрів конкурентних переваг підприємства визначає регулярний вплив безлічі різноспрямованих і маючих різну силу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, важливо зазначити, що для різних видів конкурентних переваг, набір цих факторів буде відрізнятися.

Ріст конкуренції супроводжується появою досить великої кількості конкуруючих підприємств, посиленням вимог ринку, що примушує підприємство постійно розвивати свій стратегічний потенціал, знаходитись у пошуку можливих варіантів його доцільного використання, формування нових конкурентних переваг.

Узгодження рішення про створення нової конкурентної переваги має проходити у процесі моніторингу конкурентних переваг, у момент виникнення виникає необхідності заміщення старих, або тих, що знаходяться на стадії зменшення конкурентних переваг, новими, ефективнішими і стійкішими, а також безупинне виявлення нових імовірних конкурентних переваг, звертаючи увагу на попит ринку.

Порядок формування нових конкурентних переваг подано на рис. 1.4.

Аналіз інформації, одержаної в процесі моніторингу, здійснюється на підготовчому етапі що є важливим для створення нових конкурентних переваг. Така система інформації має містити наступне:

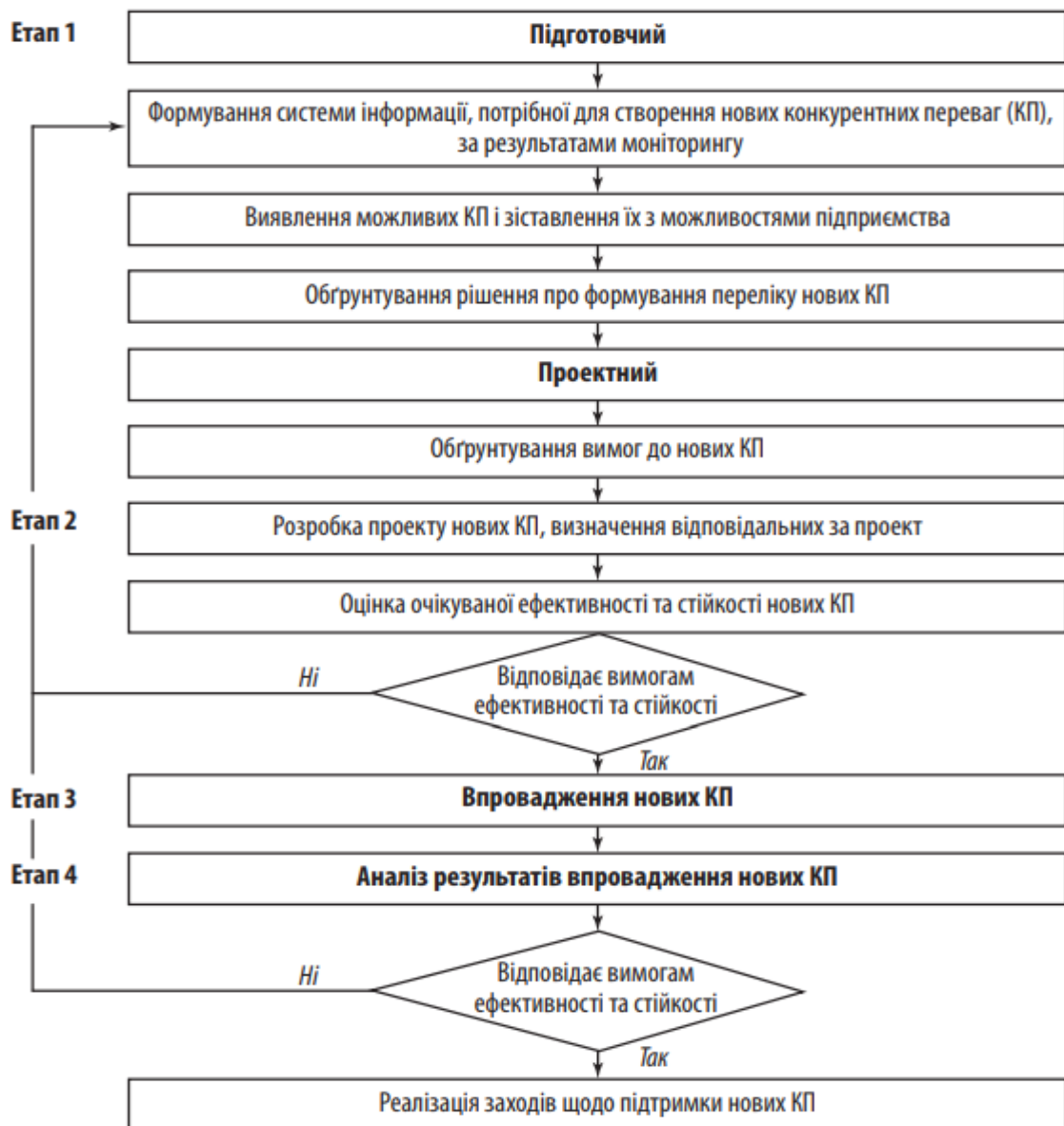


Рис. 1.4. Порядок формування нових конкурентних переваг

- інформацію про життєві цикли певних конкурентних переваг, яка дає змогу виявити необхідний момент для впровадження нової конкурентної переваги, але в тому випадку, коли одна з наявних вже не є ефективною й не підлягає повторному використанню;

- інформацію про існуючі ринкові вимоги, які беруть до уваги побажання споживачів. Для підприємства ця інформація є вкрай важливою, тому що споживачі диктують свої умови в середовищі ринкової економіки [30, с. 174].;

- інформацію про конкурентні переваги конкурентів та їх слабкі сторони. Це дає можливість підприємству висунути рішення щодо формування нових конкурентних переваг, що ще не використані конкурентами та є унікальними, а також створювати такі конкурентні переваги.

Визначення нових конкурентних переваг на основі дослідження отриманої інформації й приведення їх у відповідність з можливостями підприємства є наступним етапом при здійсненні підготовчого етапу.

Існують певні обмеження, які можуть не дати змогу впровадити ту чи іншу конкурентну перевагу, до них можна віднести:

- обмежені ресурси;
- недостатню кількість працівників з певною кваліфікацією та досвідом;
- відсутність змоги придбання ресурсів за лояльними цінами;
- необхідність у технології, що ще не створено або зависока ціна на неї;
- етичні міркування та політичні закони тощо.

У тому разі коли підприємство має всі необхідні можливості, то є змога перейти до прийняття рішення про додання конкурентної переваги до списку підлягаючих здійсненню.

Пояснення рішення про створення списку нових конкурентних переваг та прийняття рішення про їх впровадження у разі відповідності вимогам виступає третім кроком у межах підготовчого етапу. Перелік можливих конкурентних переваг створюється з усіх імовірних конкурентних переваг, беручи в урахування їх рейтинг за значимістю для підприємства, відповідність конкурентній стратегії, та отримуваною ефективністю при їх реалізації.

Обґрунтування вимог, що належать до конкурентної переваги відбувається на проектному етапі. При створенні нових конкурентних переваг формується проект нової конкурентної переваги, де обов'язково визначаються всі задіяні експерти та їх функції. У разі невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з ціллю отримання нової інформації за результатами діагностики конкурентних переваг перш ніж встановлювати рішення про створення нових.

Завершальний, четвертий етап – аналіз результатів реалізації, проводиться після введення нової конкурентної переваги. У межах цього етапу відбувається аналітичне порівняння запланованих результатів з фактичними на основі здійсненого аналізу. У разі відповідності визначеним критеріям підприємство відтворює заходи з підтримки цієї конкурентної переваги. В іншому випадку здійснюється аналіз проекту й знаходяться уразливі місця, яких слід позбутися.

Таким чином, сформовані методичні підходи до організації процесу формування нових конкурентних переваг дають змогу створити ефективну систему конкурентних переваг підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Важливість вчасної адаптації підприємств до конкурентних умов непостійного зовнішнього середовища має бути врахованою у процесі різностороннього аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу підприємства, оцінки доцільності його залучення, а також під час визначення становища підприємства на ринку послуг і товарів у порівнянні з конкурентами, тобто оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед найрозповсюджених методичних підходів до оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємств є вивчення цієї категорії за теорією міжнародного розподілу праці. Згідно з цим підходом передумовою для

завоювання стійких конкурентних позицій підприємством є наявність окремих переваг порівняння, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкурентною фірмою або галуззю.

Частіше за все оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства проводиться шляхом співвідношення рівнів одного із визначених критеріїв даного підприємства та відповідного значення підприємства-конкурента. Якомога вищий рівень цього показника є вже істотною умовою для оцінки даного підприємства як більш конкурентоспроможного.

Використання об'ємних показників дає змогу приводи відповідність з масштабом діяльності підприємств, проте конкурентні позиції характеризуються не стільки масштабом, скільки стійкістю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції.

Доцільнішим є залучення у якості критерія визначення показника норми прибутку або рентабельності. Проте й вони не сповна презентують конкурентні позиції суб'єктів ринку. Таким чином, навіть тимчасовий спад рентабельності при розширенні ринку збуту і масштабів виробництва водночас, демонструє скоріше збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства або використання підходів задля його зміцнення.

Недоліком наведеного підходу є статичність отримуваних оцінок, так як процес розвитку конкурентних переваг не є предметом дослідження й аналізу. Окрім цього, дана методика не робить можливим оцінити рівень ефективності адаптації підприємства, як процесу, до умов не стабільного зовнішнього середовища.

Певну увагу слід приділити дослідженню й оцінці ступеню конкурентоспроможності підприємства на основі «теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла», а також «теорії факторів виробництва». Рівновага описує такий стан, коли у виробника немає стимулів для переміщення в наступний кількісно-якісний стан [49, с. 93].

Критерієм конкурентоспроможності у межах даного методичного підходу є існування у підприємства таких характеристик виробництва, які можуть використовуватись з більшою, ніж у конкурентів, ефективністю.

У якості показників для дослідження застосовуються: відсоткові ставки за кредитами; відносні ставки заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів, вартість устаткування, що закупляється, тощо. Чим нижче ці показники у певного виробника у порівнянні з конкурентами, тим міцнішими є його конкурентне становище і вище рівень конкурентоспроможності.

Підходи до знайдення конкурентоспроможності, сформовані на основі «теорії ефективної конкуренції», складають окрему групу. При залученні такого підходу предметом дослідження, зазвичай, є три найголовніші групи показників: фінансова стійкість підприємства, а також ефективність виробничої діяльності і виробничо-збутової діяльності підприємства.

З метою оцінки конкурентоспроможності проводиться співвідношення окремих одиничних і групових показників функціонування підприємств з певними значеннями конкурентів і їх середньогалузевими даними. На базі отриманих наведеним чином зіставлень показників приймаються окремі висновки про порівняльну конкурентоспроможність об'єктів дослідження.

На основі теорії якості товару оцінка конкурентоспроможності зумовлює у більшій мірі вивчення споживчої цінності виготовленої продукції, до того ж суттєві параметри співвідносяться з такими ж параметрами продукції виробників-конкурентів.

І. Ліфіц [51, с. 183] запропонував оцінку рівня конкурентоспроможності (K) наступним чином:

$$K = \frac{I_O}{I_A}, \quad (1.1),$$

де I_O – інтегральний показник оцінюваної продукції;

I_A – інтегральний показник продукції-аналога.

Окрім цього, якщо $K > 1$, то оцінювана продукція є кращою за продукцію конкурента. У свою чергу інтегральне значення конкурентоспроможності товару (I) знаходиться за наступною формулою:

$$I = \frac{\Pi_{\Sigma}}{З_{\Pi} + З_{\Sigma}}, \quad (1.2),$$

або

$$I = \frac{U}{C_{\Sigma}}, \quad (1.3),$$

де Π_{Σ} – загальний корисний ефект від залучення продукції за призначенням;

$З_{\Pi}$ – сумарні розходи на створення продукції;

$З_{\Sigma}$ – сумарні розходи на експлуатацію продукції;

U – комплексний показник якості, що показує корисність продукції;

C_{Σ} – ціна споживання, що визначається за допомогою показників ціни продажу і витрат споживача при експлуатації.

Недоліком приведеного методу є те, що він не бере до врахування доцільність виробничо-збутової діяльності підприємства і ототожнює конкурентоспроможність товару з конкурентоспроможністю підприємства; крім того, метод застосовується тільки для підприємств-виробників лише одного типу продукції, у разі диверсифікованого виробництва залучення методу не доцільно з методичної точки зору через невідповідність параметрів об'єктів порівняння.

Деяка невизначеність наявних методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства підкреслює необхідність формування нових методів і підходів, що матимуть сприяти повнішому аналізу конкурентоспроможності в динаміці існування підприємства і знаходженню резервів її підвищення. Згідно цього, у роботі Іванова Ю. Б. [14] запропоновано комплексний підхід до оцінки ступеню конкурентоспроможності

підприємства. Беручи до уваги спільний вплив на діяльність підприємства чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також зосереджуючись на тлумаченнях категорій конкурентоспроможності товару і конкурентоспроможності підприємства, виокремлюються три групи характеристик його функціонування для аналізу конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність товару, рівень його відповідності певній потребі і ресурсам споживача;
- активність на ринку, а саме поведінка підприємства в умовах зовнішнього середовища;
- існуючі можливості, що демонструють наявність і ефективність залучення ресурсів підприємства, та окрім цього рівень його потреби від зовнішнього фінансування [14]:

$$K_i = a \times K_{\text{ПР}_i} + b \times P_{\text{АКТ}_i} + c \times C_{\text{ВОЗМ}_i}, \quad (1.4),$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$ – підприємства, що аналізуються;

$P_{\text{АКТ}_i}$ – ринкова активність підприємства;

$C_{\text{ВОЗМ}_i}$ – власні можливості підприємства;

a, b, c – значущість показників конкурентоспроможності продукції, власних можливостей підприємства і його ринкової активності при оцінці конкурентоспроможності.

Відбір показників для кількісного аналізу конкурентоспроможності підприємств зумовлюється комплексом визначених цілей і демонструє єдність різноманітних завдань і можливостей опису сторін дій суб'єктів господарювання на ринку [14].

Підприємство, його товари і послуги можуть бути визнані конкурентоспроможними саме на ринку. Однак оцінка рівня конкурентоспроможності товару проводиться виключно кінцевим

користувачем, а оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства може бути визначена не тільки користувачем, але і самим виробником. Саме через це конкурентоспроможність продукції береться до уваги як одна з ознак при оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Так як конкурентоспроможність має залежність від виду і ступеня залучення умов зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромба» М. Портера, ще одним показником для оцінки конкурентоспроможності підприємства є ринкова активність, що може бути визначена як частка ринку, темп зростання місткості ринку, обсяг реалізації в натуральному і грошовому вимірі.

Окрема необхідність у вирішенні завдань з доцільного використання власних можливостей (ресурсів) – фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних, виникає перед керівництвом підприємств.

Тож конкурентоспроможність може бути розглянута з врахуванням власних здібностей підприємства, які беруть до уваги ефективність залучення ресурсів, а також рівень залежності фірми від зовнішніх фінансових надходжень.

Враховуючи вибрані характеристики, а також чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, раціональним є використання наступної схеми оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.5).

Кожна з наведених характеристик містить перелік показників, які демонструють чинники у якості двигунів забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств.

Наведені показники характеризують ту чи іншу сторону функціонування, динаміку, а система показників загалом містить всі найзначніші аспекти функціонування підприємства [21, с. 309].

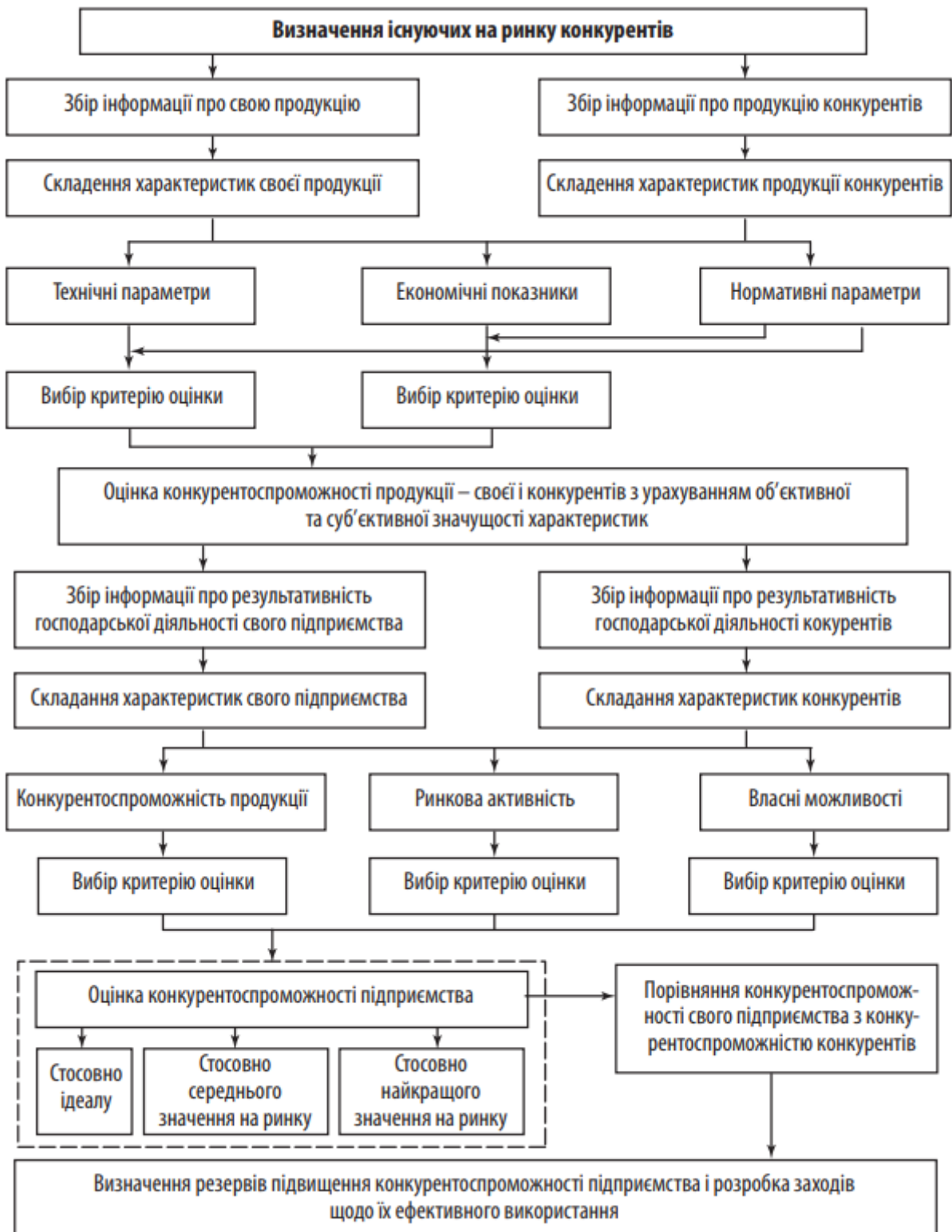


Рис. 1.5. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Саме тому оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється увагою до загального впливу на її ступінь розглянутих вище чинників, оцінка яких засновується на наявних підходах і дає змогу здійснювати аналіз

одержаних значень конкурентоспроможності підприємства в динаміці з ціллю знаходження резервів для їх покращення.

Ціль підходу комплексної оцінки об'єктів конкурентного середовища міститься в тому, що на базі ознак, які відображають аналізовані підприємства, створюється матриця безрозмірних показників характеристик, яка потім змінюється в матрицю результатів, що демонструє рівень конкурентоспроможності кожного підприємства.

Головним позитивним моментом описаного підходу є можливість аналізу ряду сукупних для всіх об'єктів ознак, надаючи змогу за їх використанням визначити кожен з об'єктів більш однозначно, і знайти внутрішні об'єктивно наявні закономірності процесу, що досліджується. Відношення досягнутого рівня ринкової активності, до власних можливостей і рівня конкурентоспроможності продукції із середнім і найвищим значеннями на ринку дає змогу запровадити заходи щодо підвищення рівня окремих показників діяльності, які матимуть гарний вплив на стратегічний розвиток фірми.

Створенню описаного підходу допомогли попередні теоретичні дослідження відомих учених, які працювали у галузі стратегічного управління в ХХ ст. [32], та висунули загальний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням методу інтегральної оцінки, який хоч є достатньо простим, однак наочним та дозволяючим отримати конкретні дані оцінки конкурентних позицій підприємства.

В оцінці конкурентоспроможності підприємств використовується і метод знаходження позиції в конкуренції зі сторони стратегічного потенціалу підприємства [5, с. 79], що тримає за ціль аналіз підприємства з погляду внутрішнього середовища та з метою визначення конкурентних переваг і потенціалу для їх подальшого формування (рис. 1.6) [16].

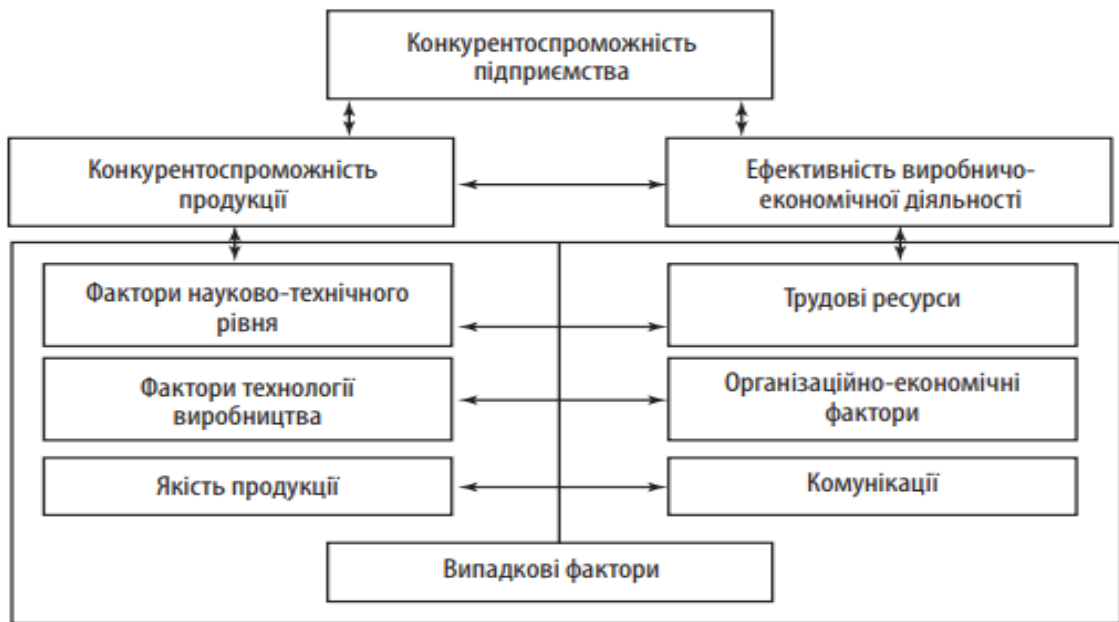


Рис. 1.6. Схема взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства

Для зберігання та нарощування конкурентоспроможності підприємство має безупинно піклуватися про повне і ефективне залучення стратегічних ресурсів, а також щодо купівлю для майбутнього виробництва всіх необхідних видів ресурсів. Таким чином, однією з найзначніших цілей стратегічного управління є вибір джерел компенсації обмежених ресурсів та раціональне розподілення їх між елементами стратегічного потенціалу підприємства з метою доцільного направлення ресурсів в розвиток певних «здібностей» підприємства і гарантії високого рівня конкурентних переваг.

За допомогою дослідження наявних у сучасній економічній літературі методів дослідження внутрішнього середовища підприємства є змога прийти до висновку, що вони досить часто засновуються на суб'єктивних оцінках експертів; отримання певних оцінних ознак ресурсів внутрішнього середовища підприємства (організаційна структура управління, маркетинг) через їх закритість потребує створення спеціальних методів дослідження і розрахунку; завжди існують труднощі і недостатність деяких початкових даних.

Таким чином для кожного окремого випадку є необхідним обґрунтовано відноситись до вибору методу оцінки конкурентоспроможності, з урахуванням їх переваг, недоліків, ресурсів на проведення аналізу і швидкість отримання результату.

Висновки до розділу 1

1. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступне визначення конкурентоспроможності підприємства: це підсумковий узагальнюючий показник стійкої роботи, який містить у собі результати функціонування різних виробничих, управлінських і допоміжних підрозділів, підсистем та залучених ресурсів, є відображенням існування в підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку, що пов'язані з підприємством суміжними цілями у галузях країни або за її межами.

2. Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства мається на увазі комплекс, який складається з організаційної структури, ресурсів, методів, процесів, які є необхідними для забезпечення умов, що формують конкурентну перевагу для підприємства в нинішньому або майбутньому бізнес оточенні. Найбільш важливим елементом згаданої системи є функції управління конкурентоспроможністю: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль. Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства робить можливим його успішне становище в конкурентному середовищі, а також формує переваги щодо інших підприємств аналогічної сфери на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3. Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є конкурентна перевага. Під конкурентною перевагою слід мати на увазі ті позитивні відмінності, що має підприємство у порівнянні з конкурентами у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й злагоджене функціонування в довгостроковому періоді за рахунок пошуку нових способів

і можливостей для стрімкої адаптації до навколишнього середовища, що постійно змінюється та умов конкурентної боротьби у ньому. Внутрішньовиробничі фактори, які знаходяться під контролем підприємства, і можуть бути використані ним для формування конкурентних переваг можна об'єднати в п'ять груп: ресурсні, організаційно-структурні, ринкові, техніко-технологічні, науково-технічні, управлінські, екологічні, соціально-психологічні.

4. Всі використовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути згруповані наступним чином: підходи, які засновуються на аналізі порівняльних переваг; методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі; методи, розроблені на основі теорії ефективною конкуренції; методи, які ґрунтуються на теорії якості товару; комплексні методи (у тому числі інтегральні); метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства; методи, що будуються на порівнянні з еталоном (зміна комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок). При виборі конкретного методу, необхідно враховувати його переваги, недоліки, наявність ресурсів на проведення дослідження та швидкість одержання результату.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» (ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА») розташоване за адресою: Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Мандриківська, буд. 149. Місцезнаходження компанії було обрано з урахуванням потреби клієнтів проводити зустрічі та переговори в офісі, розташованому в центрі міста, що допомагає у створенні та підтримці відповідного корпоративного іміджу. Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України та іншим законодавством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» було створено відповідно рішення установчих зборів учасників, згідно протоколу № 1 від 15.05.2003 р.. Засновником товариства є Любимий Костянтин Миколайович. Ідентифікаційний код юридичної особи (код ЄДРПОУ) – 32447987 [37].

ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» – науково-виробнича компанія з майже двадцятирічним досвідом роботи в області телекомунікацій і розробки GSM обладнання .

Найбільш сильні позиції товариство має на ринку послуг надання доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» одним з представників ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає важливе становище на ринку фіксованої телефонії.

Підприємство створене для задоволення суспільних потреб у побудові великих корпоративних комп'ютерних мереж, наданні організаціям та приватним особам доступу до мережі Інтернет за виділеними лініями, Co-location, розробці та реалізації проектів з використанням мережі Інтернет. Також компанія здійснює розробку, виробництво та продаж багатоканальних GSM-шлюзів, GSM-розеток (пристрій «Розумний будинок»), GSM-сигналізацій, GPS-трекерів, контролерів температури, контролерів автоматичного поливу під торговою маркою ELGATO та POLYGATOR. Тобто займається розвитком у супутніх галузях і сферах їх реалізації.

Перелічене обладнання застосовується на великих, середніх і дрібних підприємствах, організаціях колл-центрів, системах телефонії на базі технології VoIP з виходом в GSM. Наприклад, в call-центрах банків і страхових компаній, служб таксі, інтернет-магазинах, смс-сервісах. Дане телекомунікаційне обладнання дозволяє скоротити витрати на телефонні переговори в 4-8 раз не зменшуючи при цьому кількість і якість дзвінків.

Отже, основним видом діяльності, якою займається ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» є: діяльність у сфері проводового електрозв'язку; оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього; ремонт обладнання зв'язку; веб-портали; оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; комп'ютерне програмування; діяльність у сфері супутникового електрозв'язку; діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку. Таким чином ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» пропонує практично всі види сучасних електронних комунікаційних послуг.

Слід додати, що вироби ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» регулярно демонструється на міжнародних виставках CeBit (Ганновер), Gitex (Дубаї), ITW (Чикаго), CommunicAsia (Сінгапур), expoTEL (Київ). Продукція експортується в ближнє і далеке зарубіжжя.

Основними клієнтами ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» є наступні компанії і підприємства: АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «ІНТЕРПАЙП

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ВТОРМЕТ», ПП «ЮРИДИЧНА ФІРМА «АЛЕФ»», ТОВ «БІОЛА», ТОВ «АТБ-Маркет», ПАТ «ЗАЗ», ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «АІС»», ТОВ «КОБФІ ТРЕЙД», різні ІТ-компанії, та інші.

Підприємство веде облік всієї своєї діяльності, контролює хід виробництва, здійснює оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в належному порядку, встановленому законодавством.

У своїй роботі компанія виділяє основні цінності, такі як: результативність, клієнтоорієнтованість, активність, щирість, ентузіазм.

Діяльність підприємства звернена на пошук та втілення оригінальних ідей, з ціллю їх реалізації як для співробітників компаній, так і суспільства в загалом. Склад персоналу підприємства поділений на 6 функціональних підрозділів, серед яких наступні: управління продажами, фінансами, маркетингом, відділ контролю і аналізу, техніко-технологічний відділ та колл-центр. Організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.1.

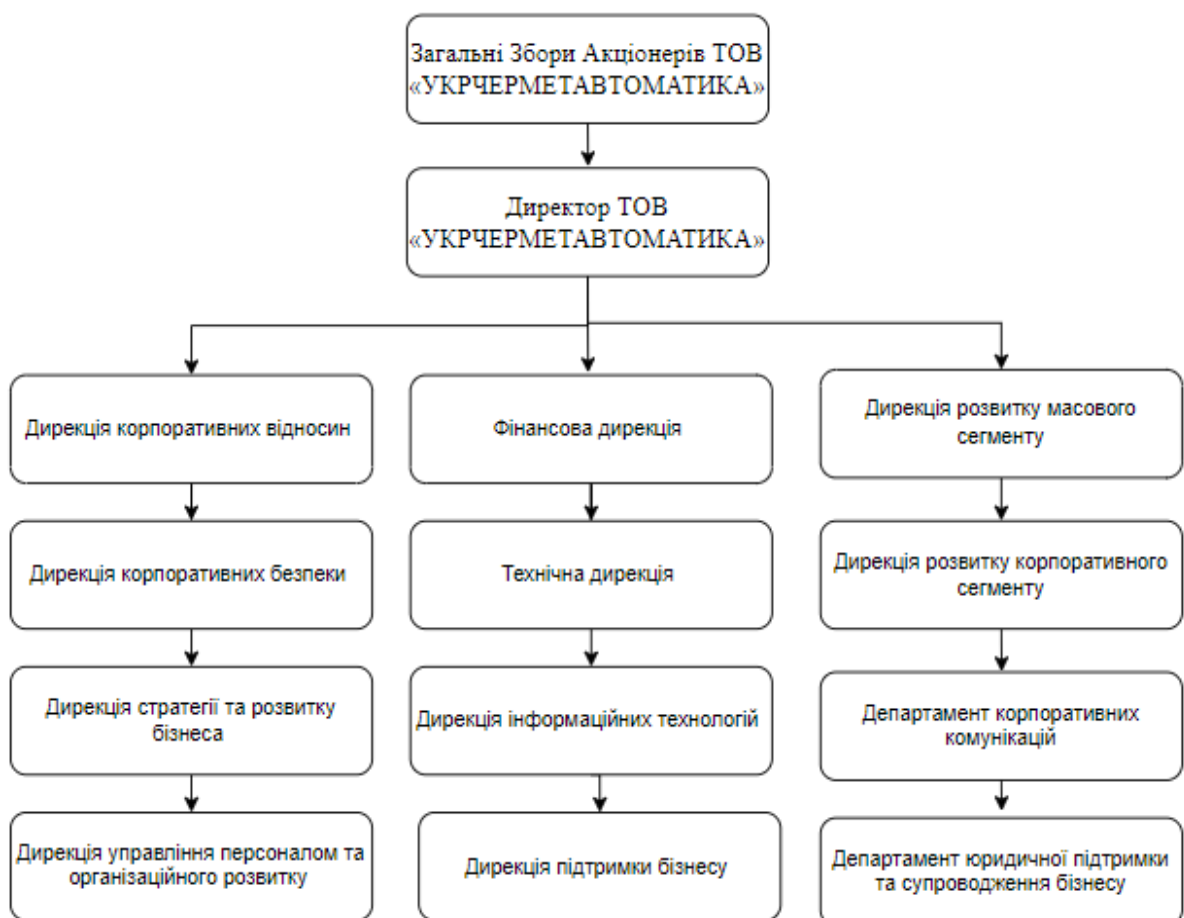


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» характеризується підтриманням лінійно-функціональному типу організації підприємства. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає розподіл відповідальності і повноважень згідно з функцій управління й прийняття рішень по вертикалі. Таким чином функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань.

Дана організаційна структура управління має перелік переваг, серед яких варто виділити такі як окреслені взаємовідносини, реактивність підготовки і здійснення управлінських рішень, та ефективний контроль. Проте дана організаційна структура управління ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» крім переваг має й перелік недоліків, серед яких можна виділити такі як обмеження впливу працівників нижніх рівнів та обмін інформацією у значній кількості серед рівнями, що складає систему її обміну. За таким типом організаційної структури управління керівник повинен бути універсальним та кваліфікованим, здатним вирішити всі стратегічні та буденні питання діяльності, котрі можуть виникнути на кожному рівні підпорядкованих йому підрозділах.

На вищому рівні управління підприємства перебувають загальні збори учасників та директор підприємства. Загальні збори учасників здійснюють роль координування діяльності різних служб управління, а також впроваджують єдину політику в управлінні підприємством. Скликається загальний збір як мінімум два рази на рік генеральним директором підприємства або за потреби учасників. Отже, збори учасників є важливим органом, що координує та контролює операції всього підприємства. Рішення прийняті загальним збором є фундаментом для оперативного функціонування виконавчих органів управління.

Управління підприємством безпосередньо здійснюється засновником та бенефіціаром підприємства в одному лиці, до компетенції якого належить: внесення змін та доповнень до Статуту; затвердження програми діяльності

підприємства та звітів про її виконання; вирішення питання про припинення діяльності підприємства тощо. Директор підприємства несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну.

Головними керівними функціями на підприємстві є:

- керування процесами, що здійснюються всередині організації;
- керування процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- загальне керування організацією.

Варто підкреслити, що кожний відділ відповідає за виконання певного кола обов'язків. Наприклад, фінансовий відділ досліджує та аналізує фінансові показники функціонування підприємства, надає звіти раді директорів, та звітує в органи державної влади. Фінансово-бухгалтерські звіти передаються в департамент стратегії та розвитку бізнесу, де вони детально досліджується і формується стратегія подальшої діяльності підприємства.

Організація роботи над співробітниками у цьому підприємстві направлена на здійснення задач з кадрової політики і є конкретною системою типів кадрових робіт. Важливу роль при управлінні персоналом займає нормативно – правова база інформаційного та матеріально – технічного забезпечення, до яких відносяться: положення про підрозділи, колективний договір, положення з формування кадрового резерву в організації, положення з організації адаптації працівників, посадові інструкції, рекомендації з організації підбору персоналу, положення з оплати й стимулювання праці, інструкція з дотримання правил техніки безпеки і т.д.

На даному підприємстві керівництво використовує свої знання про поведінку людей, різним чином сприяє тому, щоб співробітники могли зрозуміти їхній значний внесок у спільну справу, впроваджуючи можливості для подолання проблем та навчання на хороших і поганих результатах. Здійснюючи процес взаємодії з працівниками на підприємстві керівники підрозділів тримають в увазі, що поведінка людей, незважаючи на

різносторонність своїх деяких проявів, все ж таки подібна загальними рисам та закономірностям.

Стратегічна мета ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» – досягнення домінуючого положення на території області та за її межами на ринку електронних комунікаційних послуг.

Головними напрямками, що спрямовані на довгострокову перспективу є:

- формування та підтримка гарного іміджу компанії, що створюється роками, і тим самим збільшує конкурентоспроможність;
- лояльність клієнтів, яка створюється на підприємстві на протязі тривалого часу, та яка в разі неефективності управління може бути втрачена;
- висока дохідність підприємства, що складається з часом, і за допомогою злагодженої та ефективної роботи співробітників приносить великі прибутки.

Далі слід провести оцінку фінансових результатів ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2017-2021 рр., розрахунки надані в табл. 2.1. зібрані за допомогою даних з балансу підприємства та його фінансової звітності за 2017-2021 р.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»
за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017, +,-	
						%	тис. грн.
Виручка від продажу, тис. грн.	4412,5	4356,2	4279,6	4127,1	3975,4	-9,9	-437,1
Собівартість, тис. грн.	2936,1	2837,2	2803,8	2770,2	2896,4	-1,35	-39,7
Прибуток від продажу, тис. грн.	1476,4	1402,4	1391,6	1356,8	1079,4	-26,9	-397
Чистий прибуток, тис. грн.	428,0	398,5	343,0	257,6	447,9	4,64	19,9
Рівень рентабельності, %	14,6	14,0	12,2	9,3	15,5	+ 0,9 в.п.	-

Чистий прибуток від продажу починаючи з 2018 року по 2020 рік мав тенденцію до зменшення, так цей показник у порівнянні 2017 року з 2020 роком зменшився на 285,4 тис. грн., а в 2021 році, у порівнянні з 2020 роком, це значення збільшилось на 190,3 тис. грн. Показник собівартості який грає ключову роль у формуванні прибутку, з причин зменшення виручки також мав тенденцію до зменшення, так у 2020 році негативна різниця склала 165,8 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком, проте 2021 році показник збільшився на 126,2 тис. грн. Розглядаючи прибуток від продажу, треба зазначити, що в 2020 році це значення зменшилось на 119,5 тис. грн. відносно 2017 року. Щодо 2021 року, то прибуток від продажу зменшився на 277,5 тис. грн., проте слід зазначити що за рахунок інших фінансових доходів які перевищили зміни витрати, підприємство збільшило чистий прибуток.

Згідно даних можна прийти до висновку, що ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» має нестабільний розвиток, оскільки операційні прибутки та прибутки від продажу є нестабільними, що призводить до висновку про не ефективну політику управління активами підприємства.

Щодо коефіцієнту рентабельності, то у 2017 р. він склав 14,57 відсотки, в 2020 р. цей показник знизився до 9,3 відсотки, а вже у 2021 р. спостерігалось його зростання до позначки у 15,46 відсотка.

Не дивлячись на доволі малі значення цих показників, ріст рентабельності каже про збільшення ефективності їх використання та наочного впливу зовнішніх факторів на це явище.

За співробітництво з акціонерами щодо обслуговування цінних паперів тощо, відповідальним лицем є дирекція корпоративних, саме тому вона має досліджувати та аналізувати ці показники для подальшого представлення цієї інформації на зборах.

Згадуючи про такий орган підприємства, як дирекція з підтримки бізнесу, то слід зазначити, що він є відповідальним у справах соціальної діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА». Далі слід навести АВС-аналіз попиту

продуктів та послуг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2021 р. представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

АВС-аналіз продуктів та послуг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»
за 2021 р.

Найменування товарів	Сума, тис. грн.	Частка в порядку зменшення, %	Частка накопичена, %	Група
Телефонія	2135741	59,30%	59,30%	А
Інтернет	661288,5	16,90%	76,20%	
Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням	255496,4	6,10%	82,30%	В
Вироблення багатональних GSM пристроїв	427120	5,30%	87,60%	
Електромонтажні роботи та ремонт обладнання	202499,8	4,95%	92,55%	С
Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах	246039,7	4,00%	96,55%	
Зарубіжні хмарні сервіси	161367,1	3,95%	100,50%	

Проводячи аналіз даних, що наведені в таблиці, надається змога прийти до висновку, що більшу частку асортименту забезпечують такі продукти, як телефонія та інтернет, що належать до групи А. Отже, саме на складові цієї групи має бути звернена основна увага підприємства. Із цього виходить, що група А має отримувати постійний моніторинг динаміки реалізації, коливань попиту, з боку керівництва та відповідних співробітників.

Задля більш поглибленого дослідження товарів та послуг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» наведемо далі доповнення до АВС-аналізу за

допомогою XYZ-аналізу. Нижче, в таблиці 2.3., наведемо результати XYZ-аналізу.

Таблиця 2.3.

XYZ-аналіз запасів ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2021 рік

Найменування товарних запасів	Сума, тис. грн.	Середнє значення	$(X - X_{cp})$	$(X - X_{cp})^2$	Середнє квадратичне	Коефіцієнт варіації	Критерій	Група
Телефонія	2135,7	584221,7	1551519	2407210522032,94	155151,9	8,45	0% 10%	X
Інтернет	6612,8	584221,7	77066,82	5939294612,8	7706,682	4,21	0% 10%	X
Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням	2554,9	584221,7	-328725	108060310274,61	32872,53	2,80	0% 10%	X
Вироблення багатоканальних GSM пристроїв	427,1	584221,7	-157102	24680950696,28	15710,17	1,40	0% 10%	X
Електромонт жні роботи та ремонт обладнання	2024,9	584221,7	-381722	145711594325,12	38172,19	3,75	0% 10%	X
Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах	2460,4	584221,7	-338182	114367102227,4	33818,21	3,05	0% 10%	X
Зарубіжні хмарні сервіси	1613,7	584221,7	-422855	178806064208,61	42285,47	4,14	0% 10%	X

Отже, за результатами XYZ-аналізу, великою стабільністю відрізняється група В та весь її асортимент. Відповідно, ці товарні групи складають групу Х.

Підходячи до висновку, організаційно-економічна характеристика та оцінка ефективності функціонування ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» визначила наступні проблеми, серед яких малі показники рентабельності.

Таким чином, досягнення і економічні результати ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» на сьогоднішній день на ринку не досить значні. Але виготовляючи з кожним роком все більше продукції хорошої якості, та досягаючи задоволення потреб споживачів, підприємство й наразі досить успішно конкурує з іншими підприємствами подібних масштабів і сфер та отримує гарні відгуки споживачів. В планах підприємства є розгалуження асортименту продукції, формування нових стратегічних зв'язків та в майбутньому початок освоєння в всеукраїнському ринку.

2.2. Аналітична оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

Конкурентоспроможність являє собою сукупну категорією і передбачає ринкові переваги підприємства у порівнянні з конкурентами. Головним елементом конкурентоспроможності є навіть не виробництво найякісніших товарів, а скоріше їх комерційний успіх на ринку, та вміння зменшувати негативний вплив конкурентів на підприємство.

За допомогою дослідження зовнішнього середовища підприємства вважається можливим подальший контроль зовнішніх факторів з урахуванням можливостей і загроз підприємства у зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище слід розглядати не лише як потенційну загрозу для підприємства, а й як джерело що постійно додає нові можливості та бізнес ресурси для підприємства.

Дослідження зовнішнього середовища дає змогу підприємству передбачити потенційні коливання та видозмінення у ринковій кон'юнктурі і дарує час необхідний для планування та формування стратегій, які були б здатні зробити із загроз нові можливості.

Ефективним методом аналізу зовнішнього середовища є визначення п'яти сил конкуренції за Портером, яке ми використаємо для аналізу досліджуваного підприємства. Розглядаючи першу конкурентну силу, а саме загрозу появи на ринку нових конкурентів, слід зазначити, що така можливість вкрай низька, потребує великих ресурсів та має високий бар'єр входу за наявності вже існуючих і відомих аналогічних підприємств [11, с. 120], а також:

- лояльності покупців до існуючих надавачів послуг та товарів (нові підприємства будуть змушені перекрити це великими інвестиціями);
- повна перевага по витратах (новим компаніям буде важко досягти малих витрат на виробництво, які вже мають існуючі підприємства);
- економія на масштабі (великі підприємства на ринку, мають певні знижки та пільги при великих закупівлях сировини і таке інше).

Далі, при дослідженні другої конкурентної сили, аналізується загроза з боку аналогічних товарів. Конкуренція в наведеній галузі досить велика, що відбувається через: високу кількість конкурентів існуючих у галузі, не достатньо швидке зростання ринку послуг, сильну цінову боротьбу, дії основних конкурентів задля збільшення власної частки ринку.

Наступним етапом і третьою конкурентною силою стає аналіз впливу з боку споживачів. Ринкова влада покупців нижче середньої, що ґрунтується тим, що ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» виконує далеко не всю номенклатурну позицію послуг, яка вже існує в галузі. Інші організації також не виробляють 100% номенклатурну позицію в сукупності.

Четвертою конкурентною силою є тиск з боку постачальників. Цей тиск полягає в тому, що вони є загрозою підняття цін на свої товари, зниження якості та кількості послуг з боку підприємств, що в свою чергу впливає на прибуток. Є й інша сторона такого тиску, а саме зниження цін на продукцію слабкими постачальниками і вимагання більш високої якості.

У ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» влада постачальників є низькою через те, що підприємстві існує декілька альтернативних постачальників, чийми

послугами можна скористатись, в разі, не достатнього задоволення потреб підприємства основними постачальниками.

П'ятою конкурентною силою являє собою конкуренція всередині галузі та появи замінюючих послуг. Наявність повністю замінюваних послуг становить велику конкурентну загрозу, що знижує ціни встановлені підприємством на власні послуги, та впливає відповідно й на прибутковість.

Серед робіт, виконуваних ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» замітники на ринку послуг дійсно присутні, тож дирекція розвитку масового сегмента та департамент корпоративних комунікацій, хоч і виконують подібні функції, але для різних груп споживачів, а саме для бізнес-користувачів, та приватних користувачів. Наведені відділи стимулюють та збільшують роботу з клієнтами, здійснюючи переважно маркетингові функції. Департамент юридичної підтримки керує договірним процесом, та залагоджує питання судових проваджень. Саме ці департаменти і дирекції виконують дослідження зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг на підприємстві, а також відповідають за покращення конкурентних позицій на ринку. Дослідження впливу на галузь п'яти сил Портера можна зобразити у наступному графічному варіанті, що наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Аналіз впливу на ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» п'яти сил Портера

Дослідження ближнього оточення та середовища впливу на ринкову фінансову безпеку ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» доцільно проводити із залученням SWOT-аналізу як універсального аналітичного інструменту, сферами застосування якого можуть бути: функціональний і стратегічний аналіз, цільовий і загальний тактичний аналіз. Використання SWOT-аналізу, дозволяє визначити і систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства в конкурентній боротьбі, а також можливості і загрози. При такому аналізі показники конкурентоспроможності оцінюються по категоріям: організація і управління, фінанси, маркетинг, виробництво, кадровий склад, технології та ін.

SWOT-аналіз активно використовується для формування стратегічного плану розвитку навичок всього підприємства або його підрозділів і засновується на поділі факторів впливу на наступні групи:

- S – strengths: сильні сторони підприємства;
- W – weaknesses: слабкі сторони підприємства;
- O – opportunities: можливості підприємства;
- T – threats: загрози підприємства.

Перший та другий фактори SWOT-аналізу є складовими внутрішнього середовища, інші два – до зовнішніх. Отже, матриця SWOT-аналізу містить такі фактори, як формування стратегічного плану підприємства, які мають брати до уваги позитивні та негативні чинники зовнішнього середовища, слабкі та сильні сторони підприємства для подальшого визначення сфер вдосконалення роботи. На практиці SWOT-аналіз здійснюється наступними етапами:

1. Формулювання можливостей зовнішнього середовища підприємства.
2. Формулювання загроз зовнішнього середовища підприємства.
3. Формулювання сильних та слабких сторін підприємства.
4. Розроблення матриці SWOT-аналізу підприємства.
5. Запропонування можливої стратегії розвитку на основі здійсненого SWOT-аналізу.

Проведення аналізу здійснюється за рахунок того, що менеджерам спочатку слід порівняти внутрішні сильні сторони і слабкості свого

підприємства з можливостями, які надає їм зовнішнє середовище і ринок. Згідно цього робиться заключення про те, в який напрямок треба прийняти підприємству задля розвитку свого бізнесу. В кінцевому підсумку робиться розподіл ресурсів по відповідним сегментам [31, с. 267]. Говорячи про загрозу появи нових конкурентів, то вона потребує постійного нагляду з боку керівництва досліджуваного підприємства та усуватись в першу чергу. Загроза зростання впливу покупців і постачальників на ціни може бути приділено менше уваги.

Завершивши виявлення основних сильних та слабких сторін підприємства, та дослідження зовнішніх загроз та можливостей, що можуть статися і тим чи іншим чином вплинути на підприємство, далі слід окреслити дії підприємства, які дадуть змогу мінімізувати негативний вплив загроз, або найбільш раціонально використати нові можливості у свою користь.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу позиції ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» на ринку ринку телекомунікаційних послуг (Додаток Б). Дані для наведеного розрахунку було отримано за допомогою методу експертних оцінок.

Наступною пропонуємо розглянути порівняльну характеристику сильних сторін ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та ТОВ «ФРЕГАТ» (Додаток В).

За результатами розрахунків, ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за наявністю сильних сторін має трохи вищі позиції у порівнянні із підприємством ТОВ «ФРЕГАТ». Тут доречно підкреслити, що ніяке підприємство не має змоги досягти максимальної відмітки оцінки в 60 балів. ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» здобуло 31 бал, ТОВ «ФРЕГАТ» – 30 балів.

Наступним було проведено порівняння слабких сторін в діяльності підприємств (Додаток Г).

Згідно результатів даного порівняльного розрахунку слабких сторін наведених підприємств, можна зробити висновок, що їх ТОВ

«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» їх значно більше, ніж у ТОВ «ФРЕГАТ». Головною причиною цього є найбільш слабка сторона першого підприємства, а саме низький рівень маркетингових активностей та через це – мала впізнаваність бренду.

Далі слідує розрахунок за найбільш поширенішими для бізнесу загрозами та ризиками діяльності підприємств, результати яких надані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Порівняльна оцінка «загроз» діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та ТОВ «ФРЕГАТ»

№	Фактор	«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»			«ФРЕГАТ»		
		Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка
1	Посилення позицій лідерів на 4-5% ринку	7	0,2	1,41	7	0,1	1,01
2	Постійна загроза появи нових конкурентів	9	0,2	0,97	6	0,1	0,72
3	Збільшення податкового тягаря	5	0,1	1,2	7	0,2	1,2
4	Зниження рівня життя населення	4	0,1	1,25	4	0,2	0,71
5	Зниження попиту	6	0,2	0,81	5	0,2	0,4
6	Негативні кризові явища в економіці	9	0,2	0,31	4	0,2	0,32
	Разом	40	1	5,95	33	1	4,36

За результатами оцінок даного дослідження можна побачити і зробити висновок, що наявність більшого числа загроз з боку зовнішнього середовища у ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» пояснюється тим, що підприємство має більш розгалужену систему розміщення основних виробничих потужностей, залежить від іноземних постачальників та є мало відомим серед потенційних споживачів сегменту ринку, тому має високу залежність від зниження рівня життя населення, попиту покупців та появи нових конкурентів.

Останнім має пройти порівняння можливостей щодо підвищення конкурентних позицій ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та ТОВ «ФРЕГАТ», згідно до результатів моніторингу зовнішнього середовища завдяки якого було виявлено найбільш значні та імовірні для здійснення можливості. Дана оцінка можливостей підприємств та їх діяльності наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняльна оцінка «можливостей» діяльності ТОВ
«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та ТОВ «ФРЕГАТ»

№	Фактор	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка
		«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»			«ФРЕГАТ»		
1	Збільшення частки ринку через послаблення конкурентів на 1-2%	8	0,2	1,7	10	0,2	2
2	Розширення збутової мережі на 10-15%	9	0,2	1,41	6	0,2	0,72
3	Проведення вертикальної диверсифікації вниз	7	0,1	1,2	6	0,2	1,24
4	Проведення модернізації виробничих потужностей	4	0,1	0,93	4	0,1	0,91
5	Впровадження інноваційних технологій	6	0,2	0,41	4	0,1	0,4
6	Розширення номенклатури продукція	7	0,2	0,32	2	0,2	0,32
	Разом	41	1	5,97	32	1	5,59

За загальними результатами розрахунків, ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» має значні досить суттєві можливості розвитку своєї діяльності та подальшого росту на ринку і галузі.

Резюмуючи результати SWOT-аналізу, ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» є важливим гравцем у галузі, в тому числі

через великі обсяги головних виробничих фондів. Основними перевагами є великий досвід роботи на ринку, фінансова стійкість підприємства та високий контроль якості та висококваліфікований персонал, що робить можливим подальше підвищення конкурентоспроможності. Основними слабкими сторонами є відсутність майже відсутній обсяг маркетингового бюджету, низька популярність та впізнаваність торгівельної марки, відсутність чітких стратегічних напрямів, що мають бути приборканими задля ефективного слідування стратегічним цілям підприємства. Серед загроз діяльності підприємства слід виокремити негативні непередбачувані явища в країні, військові дії та руйнування цивільної інфраструктури. Перелічуючи можливості, слід згадати про потенціал розширення збутової мережі шляхом збільшення кількості відділень по роботі з бізнес клієнтами, а також виграти частку ринку за допомогою послаблення конкурентів та розвитку маркетингової діяльності.

SWOT-аналіз демонструє, що для ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» вкрай важливим є розвиток кількох напрямів з підвищення ефективності власної діяльності. Згадуючи про внутрішнє середовище, тут слід зайнятись розвитком та удосконалити виробничі потужності для можливості скласти сильну конкуренцію на ринку, а також посилити контроль за якістю як продукції і сировини навіть у найнижчих за ціною сегментах продукції.

Щодо відносин із зовнішніми партнерами, керівництву слід приділити окрему увагу розгалуженню збутової мережі та покращенню співпраці з новими торговими партнерами. Також є необхідним виявити шляхи зниження цін на купівлю сировини, яка займає досить велике місце в комплексній собівартості продукції, і як вже зазначалось, приділити особливу увагу маркетинговим діям задля приваблення більшої кількості потенційних споживачів.

Таким чином, в існуючих ринкових умовах перед кожним підприємством з'являється певна необхідність в визначенні власної конкурентоспроможності з метою підвищення власної конкурентної позиції, а також знайдення

альтернативних підходів щодо її посилення. Оцінка конкурентоспроможності підприємства надає йому змогу успішно функціонувати на ринку, забезпечує можливість виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також дозволяє покращити його діяльність та знайти його не очевидні потенційні можливості.

2.3. Діагностика управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» побудована на взаємодії дирекції інформаційних технологій, дирекції корпоративної безпеки та технічної дирекції.

Система управління конкурентоспроможністю на ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» забезпечується на декількох рівнях, а саме: інформаційні технології формують продукт, технічна дирекція досліджує нові способи реалізації, департамент безпеки займається створенням напрямків захисту продукту в інтернет просторі, дирекція корпоративної безпеки забезпечує ефективність системи внутрішньої безпеки підприємства, у тому ж числі і кібербезпеки. Це має велику важливість оскільки сфера діяльності підприємства передбачає забезпечення споживачів послугами інтернету та телефонії. Слід додати, що саме ці, перелічені вище, відділи ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» є відповідальними за конкурентоспроможність підприємства, тому як вони здійснюють діяльність зі створення нових товарів та послуг, а також діяльність необхідну для виходу з ними на всеукраїнський ринок для різних груп споживачів.

На основі наведених вище сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз підприємства, визначених у ході SWOT-аналізу діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», наступним кроком буде доцільним провести оцінку потужності конкуренції між компаніями на

українському ринку у контексті оцінки результативності системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА».

Вітчизняна та світова антимонопольна практика для оцінки рівня інтенсивності конкуренції пропонує використання наступних трьох методів:

1. Спосіб розрахунку частки підприємства-лідера на ринку. У відповідності до українського законодавства монопольним вважається те підприємство, частка якого перевищує 35% ринку [9];

2. Спосіб розрахунку частки фіксованої кількості підприємств на ринку (індекс концентрації) наведено у формулі (2.1):

$$CR_i = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (2.1),$$

де CR_i – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %;

q_i – частка продажу i -го підприємства, %.

Якщо сукупна ринкова частка 3 підприємств (CR_3):

$CR_3 < 45\%$ – ринок концентрований;

$45\% < CR_3 < 70\%$ – ринок допустимо концентрований;

$CR_3 > 70\%$ – ринок висококонцентрований (монополізований);

3) метод, заснований на індексі Херфіндала-Хіршмана (IXX) наведено у формулі (2.2):

$$IXX = \ll \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (2.2.),$$

де q_i – частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$;

Індекс Херфіндала збільшується разом із зростанням концентрації в сфері, а в умовах чистої монополії $IXX = 1$.

За допомогою індексу Херфіндала є можливість виміряти ступінь монополізації ринку, а також рівень конкуренції. Якщо $IXX < 0,4$, можна зробити висновок про нестабільність ринку та високу конкуренцію. При $0,4 <$

$IXX < 0,7$ потужність конкуренції й рівень монополізації ринку середній, а при $IXX > 0,7$ є незначними [48, с. 246]. Діагностика ступеня інтенсивності конкуренції ринку телекомунікаційних в Україні виконується таким чином:

1. Частка лідируючого підприємства на ринку становить 0,3 (Компанія «ВОЛЯ»), це означає що, ринок не є монополізованим ($0,3 < 0,35$);

2. Частка фіксованої кількості підприємств на ринку:

$$CR_3 = 0,3 + 0,16 + 0,05 = 0,51.$$

Зважаючи на те, що $45\% < CR_3 < 70\%$, то ринок телекомунікаційних послуг для за часткою трьох лідируючих підприємств є не занадто концентрованим;

3. Індекс Херфіндала-Хіршмана. Результати підрахунків супутніх показників для розрахунку IXX на ринку послуг в табл. 2.6;

4. Отже, $IXX = 0,1181$. Так як, $IXX < 0,4$, то за індексом Херфіндала-Хіршмана ринок телекомунікаційних послуг України не є концентрованим, тобто монополізація не спостерігається.

Таблиця 2.6.

Розрахунок індексу Херфіндала-Хіршмана

Підприємство	D_i	D_i^2
Компанія «ВОЛЯ»	0,3	0,09
ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»	0,16	0,0256
ТОВ «ФРЕГАТ»	0,05	0,0025
Разом		0,1181

Розрахункові результати оцінки критерію, що визначають фінансово-економічні та організаційні можливості та потенціал виробництва наведено у табл. 2.7.

Тож, з беручи до уваги результати розрахунку у табл. 2.7, проводимо наступне підрахування ефективності виробництва (Ев):

$$Ев_{2021} = 0,31 * 9,87 + 0,19 * 0,06 + 0,40 * (-1,34) + 0,10 * 171,42 = 19,68$$

$$Ев_{2020} = 0,31 * 0,55 + 0,19 * 1,01 + 0,40 * (-14,42) + 0,10 * 1031,48 = 97,74$$

$$Ев_{2019} = 0,31 * 0,67 + 0,19 * 2,34 + 0,40 * (-3,34) + 0,10 * 1085,33 = 107,8$$

$$E_{B_{2018}} = 0,31*0,75+0,19*3,46+0,40*3056,71+0,10*1031,5=1326,7$$

$$E_{B_{2017}} = 0,31*0,84+0,19*4,35+0,40*4072,18+0,10*1247,75=1754,7$$

Таблиця 2.7.

Результати оцінки критерію ефективності виробництва
ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2017-2021 рр., %

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції	0,838402	0,753641	0,667803	0,550195	9,874188
Відносний показник фондівддачі	4,353294	3,456783	2,341679	1,007933	0,059267
Відносний показник рентабельності продукції	4072,183	3056,714	-3,34595	-14,4175	-1,34476
Підносний показник продуктивності праці	1247,75	1127,34	1085,33	1031,477	171,4151

За наступною формулою проведемо розрахунок критеріїв фінансового стану функціонування підприємства (Φ_c):

$$\Phi_c = 0,29K_a + 0,20K_p + 0,36K_l + 0,15K_{ob}, \quad (2.3),$$

де K_a – коефіцієнт автономії підприємства;

K_p – коефіцієнт платоспроможності підприємства;

K_l – коефіцієнт ліквідності підприємства;

K_{ob} – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

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

Результати розрахунку критерію фінансового стану діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» надано в табл. 2.8.

Отримані з табл. 2.8 результати підставимо у наступну формулу:

$$\Phi_{c_{2021}} = 0,29*0,32+0,20*0,09 + 0,36*1,17+0,15*0,03=0,54$$

$$\Phi_{c_{2020}} = 0,29*0,36+0,20*0,04+ 0,36*1,25+0,15*0,60=0,65$$

$$\Phi_{c_{2019}} = 0,29*0,4+0,20*0,033+0,36*1,21+0,15*1,15=0,73$$

$$\Phi_{c2018} = 0,29*0,4+0,20*0,03+0,36*1,12+0,15*2,2=0,85$$

$$\Phi_{c2017} = 0,29*0,42+0,20*0,03+0,36*1,01+0,15*3,37=0,99$$

Таблиця 2.8.

Результати оцінки критерію фінансового стану діяльності ТОВ

«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії підприємства	0,423651	0,402376	0,387906	0,356777	0,324216
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,026491	0,029726	0,033478	0,039851	0,089596
Коефіцієнт ліквідності підприємства	1,009552	1,126781	1,215679	1,246318	1,170547
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,367935	2,18795	1,156739	0,60194	0,02987

Критерії ефективної організації збуту і просування товару на ринку (Ез) знаходяться за наведеною нижче формулою:

$$Ез = 0,37R_{п} + 0,29K_{зАТ} + 0,21K_{зВП} + 0,14K_{р}, \quad (2.4),$$

де $R_{п}$ – коефіцієнт рентабельності продажів;

$K_{зАТ}$ – показник затовареності готовою продукцією;

$K_{зВП}$ – показник навантаження виробничих потужностей;

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

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

Розрахункові результати критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» наведено нижче табл. 2.9.

За даними з таблиці проведемо розрахунок показника Ез:

$$Ез_{2021} = 0,37*(-74,36)+0,29*0+0,21*0,12+0,14*6,73=-26,55$$

$$Ез_{2020} = 0,37*(-6,94)+0,29*0+0,21*4,54+0,14*0,25=-1,58$$

$$Ez_{2019} = 0,37*(-4,4)+0,29*0+0,21*4,8+0,14*0,24=-0,58$$

$$Ez_{2018} = 0,37*(-3,25)+0,29*0+0,21*5,01+0,14*0,2=-0,12$$

$$Ez_{2017} = 0,37*0,002+0,29*0+0,21*5,02+0,14*0,18=1,08$$

Таблиця 2.9.

Результати оцінки критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,0002	-3,2567	-4,3782	-6,9360	-74,3625
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0	0	0	0	0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	5,024273	5,012673	4,784655	4,5385	0,12113333
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,182353	0,196874	0,238751	0,25307366	6,73068294

Критерій конкурентоспроможності товару підраховуватись за допомогою об'ємної методики оцінки та з урахуванням внутрішньої інформації підприємства, що робить неможливим здійснення даної оцінки в рамках цього дослідження.

Проведені розрахунки надають можливість оцінити коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2017-2021 рр.:

$$K_{кп2021} = 0,15*19,68+0,29*0,54+0,23*1,08=3,357$$

$$K_{кп2020} = 0,15*97,74+0,29*0,65+0,23*(-1,58)=14,5$$

$$K_{кп2019} = 0,15*107,8+0,29*0,73+0,23*(-0,58)=16,24$$

$$K_{кп2018} = 0,15*1326,7+0,29*0,85+0,23*(-0,12)=199,2$$

$$K_{кп2017} = 0,15*1754,73+0,29*0,99+0,23*(-26,55)=257,39$$

Згідно з результатів проведеної оцінки господарської діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», можна зробити висновок, що в порівнянні з попередніми періодами показники фінансового стану та показники

ефективності організації збуту і просування товарів на ринку дещо знизились. Підвищення значень даних критеріїв можливе за допомогою росту конкурентоспроможності підприємства. За даними оцінених можливостей та загроз, ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» має великий потенціал до розширення своєї мережі збуту. Приріст рентабельності та збільшення навантаження виробничих потужностей, вбачається за допомогою покращення якості продукції та надання відповідно якісних послуг, що б цілковито задовольняли потреби споживачів. Поліпшення якості також є цілком досяжним при розробці ефективної системи мотивації працівників, це здійснить гарний ефект на господарську діяльність та змінить фінансові показники підприємства на краще.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» – науково-виробнича компанія в області телекомунікацій і розробки GSM обладнання. Предметом діяльності товариства є: побудова великих корпоративних комп'ютерних мереж, надання організаціям та приватним особам доступу до мережі Інтернет за виділеними лініями, розробка та реалізація проектів з використанням мережі Інтернет. Управлінська структура є лінійно-функціональною. На підприємстві функціонує 6 підрозділів, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи.

2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, показав, що за досліджуваний період (2017-2021 рр.) можна простежити негативну динаміку зміни ряду показників. Так, виручка від реалізації зменшилася на 437,1 тис. грн. (9,9 %), прибуток від продажу зменшився на 397,0 тис. грн. (26,9 %). Однак, за рахунок інших фінансових доходів, які перевищили змінні витрати, підприємству вдалося дещо збільшити чистий прибуток – на 19,9 тис. грн. або 4,6 %. Рівень рентабельності за досліджуваний період майже не змінився, в 2021 р. зріс на 0,9 в. п. порівняно з 2017р. Отримані

дані вказують на нестабільний розвиток ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та дозволяють зробити висновок про неефективну політику управління активами підприємства.

3. ABC-аналіз товарів та послуг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» показав, що більшу частку асортименту забезпечують такі продукти, як телефонія та інтернет, що належать до групи А. Отже, саме на складові цієї групи має бути звернена основна увага підприємства. Для продуктів цієї групи має здійснюватися постійний моніторинг з боку керівництва та відповідних співробітників щодо динаміки реалізації та коливань попиту.

4. В ході проведеного SWOT-аналізу ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» встановлено, що основними перевагами підприємства є великий досвід роботи на ринку, фінансова стійкість, високий контроль якості, кваліфікований персонал. Основними слабкими сторонами є недостатній розвиток маркетингу, низька популярність та впізнаваність торгівельної марки, відсутність чітких стратегічних напрямів. Серед загроз діяльності підприємства слід виокремити негативні непередбачувані явища в країні, військові дії та руйнування цивільної інфраструктури. Можливостями є розширення збутової мережі та завоювання додаткової частки ринку.

5. Згідно з результатами проведеної оцінки господарської діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», можна зробити висновок, що в порівнянні з базовим роком показники ефективності виробництва, показники фінансового стану та показники ефективності організації збуту і просування товарів на ринку дещо знизились. Підвищення значень даних показників можливе за допомогою росту конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

У механізмі ринкової взаємодії конкурентна стратегія підприємства здійснює роль головної сили у процесі розширеного відтворювання та ефективної самоорганізації як на макро-, так і на мікрорівні. Формування доцільної системи управління конкурентоспроможністю підприємств є фундаментом для досягнення ними стійких конкурентних позицій.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою відкриту систему, що складається з керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної та функціональної підсистем, які щільно взаємодіють між собою. Взаємодія перелічених підсистем створює комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка уможливорює покращення конкурентних можливостей підприємства, робить його місце на ринку більш стійким, а також надає сталого розвитку за допомогою формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії [34, с. 245].

Покращення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довготривалий послідовний процес пошуку й впровадження управлінських рішень у всіх галузях його діяльності, який виконується згідно плану та з відповідністю до визначеної стратегії розвитку [8, с. 98].

Здійснивши оцінку конкурентоспроможності у пункті 2.2 дослідження було визначено, що ціллю конкурентної стратегії компанії ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» має бути розробка нових типів послуг для всіх сегментів ринку (абонентів). Маючи на меті обґрунтувати стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства скористаємось результатами SWOT-аналізу, проведеного у розділі 2.

У відповідності до визначених сильних та слабких сторін підприємства, існуючих загроз та можливостей було створено стратегічну карту ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» (рис. 3.1). На даній стратегічній карті досліджуваного підприємства, кожен елемент мережі, у причинно-наслідковій залежності, демонструє свій внесок на шляху наближення до реалізації головної стратегічної мети. Кожна стратегічна мета має бути обмежена параметрами головних показників ефективності для бізнес-процесів та заходів.



Рис. 3.1. Стратегічна карта ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

У таблиці 3.1 наведена система показників ефективності для бізнес процесів та дій – цілі, які компанія визначила перед собою в різних галузях, а також показники, за якими підприємство зможе проаналізувати рівень здійснення виявленої мети. Чим ближче фактичні числові показники до цільових у своїх значеннях, тим реальнішим є здобуття цілей.

Управлінські дії щодо підтримки здійснення стратегії включають планування заходів та формування системи показників для контролю за планом здійснення стратегії (Додаток Д).

Таблиця 3.1

Система показників ефективності для бізнес-процесів та заходів ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», визначених на основі стратегічних цілей

Стратегічні цілі	Показник
ФІНАНСИ	
Збільшити обсяг продажів	Дохід, млн. грн.
Збільшити рентабельність	Частка витрат у загальному обсязі прибутку, %
Частка витрат у загальному обсязі прибутку	Прибуток від найприбутковіших клієнтів, %
КЛІЄНТИ	
Залучення нових клієнтів	Виручка від залучення нових клієнтів, млн. грн.
Поліпшення клієнтського сервісу	Частка постійних клієнтів, %
Збільшення клієнтської бази	Частка нових клієнтів в загальній кількості, %
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ	
Підвищення якості послуг зв'язку	Кількість скарг та пропозицій щодо покращення роботи
Організація системи збуту	Швидкість укладання договору, дні
ПЕРСОНАЛ	
Підвищення кваліфікації та мотивації	Виграти на навчання та стимулювання працівників, млн. грн.
Перевірка ефективності роботи	Кількість перевірок роботи персоналу

Структурна декомпозиція заходів програми – уточнення дій щодо реалізації стратегії, потрібних задля належного планування та контролю. Нижчі рівні являють собою уточнення елементів структури вищого рівня. Декомпозиція проводиться до тих пір поки є можливими реалістичні та логічні оцінка термінів, вартості, ризиків. Назва заходу позначає технологію одержання результату та надає розуміння меж етапів.

У додатку продемонстрований чіткий графік здійснення стратегічних заходів щодо просування компанії та її послуг на ринку телекомунікаційних послуг.

За допомогою графіка можна легко здійснювати контроль за термінами реалізації заходів. Він також є обов'язковим елементом стратегічного планування. Важливою складовою складеного графіка є також те, що чітко визначені відповідальні співробітники за реалізацію певних заходів.

Таким чином, керівництво ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» може спостерігати за етапами реалізації наміченого плану стратегії просування компанії та одержувати від відповідальних осіб звіти про результати виконаної ними роботи.

Задля збереження існуючих конкурентних переваг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та їх наступного розвитку слід виокремити головні напрямки для пріоритети діяльності підприємства. Як вже зазначалось, досить необхідним моментом для досліджуваного підприємства є регулярне збільшення доходу та рентабельності, це є досяжним у випадку підтримки нинішніх та заохочення нових клієнтів.

Існують різні причини розірвання договору з телекомунікаційною компанією з боку клієнтів, які можна розділити на наступні групи причин: дебіторська заборгованість, соціально-демографічні умови, не розвинений маркетинг, технічні складнощі, низький рівень сервісу.

Одну з найбільших груп причин відтоку клієнтів утворюють зняття по дебіторській заборгованості та соціально-демографічні причини.

Як прийнято, послуги надаються клієнтам за кредитною системою сплатення, отже оплата послуги здійснюється вже наступного місяця, після того як нею скористались. Тож, у випадку коли абонент призупиняє використання послуг не розірвавши контракт та не сплачуючи належні рахунки, створюється борг.

У минулому дане підприємство мало політику відключення абонента від послуги вже через 2 місяці несплати, наразі ж, згідно до змін у політиці компанії, відключення трапляється лише через 6 місяців. Відповідно, на протязі 6 місяців послуги надаються та у клієнта накопичується борг у разі несплати. Така політика у разі відсутності чинного донесення її до абонентів

може негативно позначитись на їх реакції. Для підвищення лояльності клієнтів слід регулярно інформувати їх за допомогою смс-розсилок або дзвінків про невчасну сплату, накопичений борг, або будь-які зміни у політиці компанії, які можуть позначитись на користувачах послуг.

Наступною причиною за відсотковим обсягом є соціально-демографічна. Сюди слід відносити наступне:

- переїзд у межах міста або області;
- тривала відсутність користувача за місцем надання послуг;
- тимчасові економічні складнощі користувача.

У разі дії таких чинників слід запровадити перелік дій. В разі переїзду в межах міста або області варто відразу запропонувати абоненту перевірку технічні можливості перенесення послуг до нової адреси. Якщо така технічна змога з боку компанії присутня, то наступним кроком буде розповісти про позитивні сторони перенесення послуги до нової адреси. В такому випадку у абонента зберігаються всі існуючі умови тарифного плану, логін до особистого кабінету та номер особового рахунку, що не завдасть абоненту незручностей, таких як могли би бути у як у випадку створення нового договору та особистого рахунку (при зміні номера особового рахунку абоненту необхідно звертатися в банк для заміни облікових даних). Окрім цього, від терміну співпраці з компанією-провайдером залежить загальна сума щомісячного нарахування бонусів, якими можна скористатись для отримання знижку на послуги компанії до 25% щомісяця. Також відділ зв'язку з клієнтами має змогу запропонувати знижку на перші два-три місяці використання послуги, або подарунок у вигляді одного безкоштовного місяця, за те, що користувач залишається клієнтом тієї ж компанії.

Коли абонент абонент їде на відносно не великий проміжок часу, що є досить актуальним та розповсюдженим явищем у теперішні часи, то його слід проінформувати про тимчасове призупинення послуг. Велика перевага даної послуги в тому, що перший місяць ця тарифна опція пропонується безкоштовно. Якщо абонент їде на довготривалий термін, для нього є інша

можлива пропозиція у вигляді закритого тарифного плану «Добовий». За його умовами плата буде браться лише за той час, який абонент користується послугою. При цьому кожна доба користування інтернетом коштує 35 гривень. У разі не користування послугою, нарахування не відбуваються, але лінія зберігається за абонентом. Якщо клієнт прийме рішення відновити регулярне користування послугою, він зможе змінити тарифний план на інший за більш вигідних умов користування.

Далі слід розглянути досить важливі для досліджуваного підприємства маркетингові причини. До них можна віднести наступні фактори:

- не об'єктивне співвідношення вартість/швидкість;
- не достатня кількість мобільного Інтернету;
- заміна провайдера на іншого.

При дії даних факторів задля утримання клієнта також можна зробити пропозицію у вигляді закритого тарифного плану «Добовий» аргументувавши, що на даний момент відсутній вигідний тарифний план для діючих абонентів, тож було прийнято рішення розробити спеціальний зручний та економічний тариф, який зміг би задовольнити бажання клієнта скористуватись послугою в будь-яку потрібну мить, а також підкреслити, що лінія залишається за ним.

Щодо технічної причини відтоку клієнтів, то вона складається з таких факторів як: послуга не працювала; відсутність підключення; проблеми з наданим обладнанням; швидкість нижче заявленої в тарифному плані; задовге усунення проблем.

Приборкати ці недоліки в функціонуванні компанії можна за допомогою наступних напрямків щодо впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Покращення якості обслуговування. Сервіс – вкрай важливий фактор, що сприяє лояльності клієнта до компанії. Поліпшення якості обслуговування – одне з головних джерел зростання продажів. Якість сервісу залежить від оперативності вирішення проблем, повноти надання послуг, манери спілкування з клієнтом, а також від змугу забезпечити всі потреби клієнта.

Покращення якості обслуговування клієнтів дає змогу створювати довгострокові відносини з вже існуючими клієнтами та заохочувати нових до співпраці. За допомогою продуктивної роботи співробітників підприємства з базою даних клієнтів та використання веб-порталів для систематизації замовлень можна значно підвищити якість обслуговування клієнта та скоротити час обробки замовлень. З цією метою слід здійснити наступне:

- регулярне навчання персоналу технічної підтримки та перевірка цих знань;
- збільшення кількості співробітників технічної підтримки;
- розширення кількості програм та методів для утримання клієнта (персональні знижки, унікальні тарифні плани для нових клієнтів тощо).

2. Оновлення наявного обладнання на більш сучасне. Якість наданої послуги перебуває на важливому місці. Одною з головних проблем є застаріле обладнання, яке було закуплено в 2010-2012 році. Наразі велика частина обладнання пропонується клієнтам у вживаному вигляді. Це є причиною того, що модеми часто виходять з ладу, потребують регулярного переналаштування, не можуть надавати очікуваний високошвидкісний інтернет.

За цієї причини ми пропонуємо до розгляду можливість заміни старого обладнання на більш сучасні, удосконалені та дешевші моделі модемів, що матиме гарний вплив на підвищення задоволеності і лояльності абонентів.

3. Розвиток людського капіталу. А саме оптимізація чисельності співробітників через скорочення працівників, які здійснюють рутинні операції, та разом з тим збільшення кількості цифрових експертів та експертів з бізнес-розвитку підприємства. Задля збільшення ефективності роботи працівників, на нашу думку є потрібним комфортне корпоративне середовище, в яке входять [12, с. 31]: індивідуальні послуги, диференційована система мотивації, індивідуальний пакет пільг, цифрова комунікація співробітників та навчання.

У сфері цифрової економіки співробітникам підприємства необхідно безупинно підвищувати свою кваліфікацію, отримуючи нові знання та досвід. У ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» пропонується до користування 6

відкритих онлайн курсів, присвячених основам цифрової економіки: кібербезпеці; цифровим каналам; блокчейну – операції на основі цифрових технологій; індустріальний інтернет – нові виробничі технології; управління проектами; школа програмування. По завершенню навчання співробітники мають змогу отримати відповідні сертифікати згідно до результатів пройденого курсу, що дозволяє їм працювати з більшим ступенем продуктивності.

4. Зростання внутрішньої ефективності. На рис. 3.2 наведені основні чинники та цілі поліпшення ефективності діяльності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА».

На нашу думку, головним пріоритетом для підвищення рівня задоволеності користувачів сервісом, є також розвиток сучасного та зручного онлайн-сервісу в єдиному та мобільному особистому кабінеті з можливістю рішення якого більшої кількості запитів клієнтів. Це дозволить підприємству зменшити кількість офісів, а разом з цим зменшити операційні витрати.



Рис. 3.2. Основні фактори впливу на ефективність ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

В офісі обслуговування ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», в якості ефективної стратегічної зміни, буде доцільним ввести посаду консультантів, та організувати куточки самообслуговування. Керівництву підприємства також слід розглянути питання організації часу роботи офісу зважаючи на те, що більшість клієнтів працюють у 8-годинному графіку, а саме починати робочий день офісу о 12.00 та здійснювати обслуговування до 21.00, або ввести позмінний графік роботи. Також, на нашу думку, враховуючи розвиток інформаційних технологій, необхідно якомога більше використовувати можливості месенджерів під час обслуговування клієнтів, як наприклад підключення чат-боту до месенджерів, створення мобільного та веб додатків для збільшення швидкості обслуговування.

Окрім цього, для ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» нагальним питанням та стратегічною можливістю є надання в оренду ліній зв'язку в кабельній каналізації підприємства шляхом формування договорів про надання послуг з обслуговування прокладених ліній зв'язку іншим операторам. Прогнозований додатковий прибуток від даної послуги складе близько 3% виручки від В2О, а це – 1710 млн. грн.

5. Основне у створенні маркетингової програми – це зменшення щомісячної абонентської плати користувачів. У компанії ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» регулярно створюються нові тарифні плани на гарних умовах, проте існуючі тарифи пропонуються лише новим користувачам. Серед діючих абонентів компанії існує велика кількість тих, які користуються послугою вже декілька років, а вартість на послуги залишається високою та навіть інколи зростає. Коли абонент має бажання змінити тарифний план на інший за нижчою ціною, співробітники не мають змоги запропонувати відповідний тарифний план.

Вважаємо, що реалізація вказаних напрямів дозволить посилити конкурентні позиції підприємства.

3.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі проектного менеджменту

Підхід щодо управління підприємствами через проекти здійснюється в багатьох країнах світу і вже давно довів свою здатність істотно підвищувати ефективність управлінських рішень та разом з цим покращувати конкурентоспроможність таких підприємств.

Термін проект можна тлумачити як систему пов'язаних між собою елементів. Виникаючи й розвиваючись у часі, зв'язки між елементами проекту, формують процес його реалізації. Іншими словами, процес здійснення проекту є процесом реалізації певних зв'язків між всією сукупністю його елементів.

За допомогою впровадження проекту підприємство може вивчити свої можливості щодо підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємства за конкретно означений період часу.

В досліджуваному підприємстві якість наданої послуги є на одному з найважливіших місць, але наразі перебуває у досить важкому стані. ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» використовує у роботі модеми Huawei Eholife HG 8246A, які було закуплено ще у 2010-2012 році та виробником яких є Китай. На сьогоднішній день велика частина обладнання пропонується клієнтам у вживаному вигляді. Це є причиною того, що модеми часто виходять з ладу, потребують регулярного переналаштування, не можуть надавати очікуваний високошвидкісний інтернет. Huawei є однією з найбільших китайських компаній у сфері телекомунікацій. GPON термінал EchoLife ONT є оптичним мережним терміналом, що застосовується всередині приміщення (ONT) клієнтів, він створений для домашнього користування. Головними його недоліками є: досить великий розмір, не якісна передача Wi-fi сигналу, часті обриви зв'язку та високовартісне обладнання у співвідношенні з аналогами, що і є найчастішою причиною скарг щодо технічної сторони обслуговування даним провайдером.

Виходячи з цього ми пропонуємо до розгляду проект з закупівлі модемів TP-LINK TL-WR850N задля заміни старих моделей на більш сучасні, удосконалені та дешевші, що матимуть гарний вплив на підвищення задоволеності і лояльності абонентів, а разом з цим на підвищення виручки і прибутку підприємства. Дана модель модему – це найбільш бюджетний варіант, який пропонує виробник. Але модель при цьому не менш якісна. Пристрій має 4 антени 5 dBi, безкоштовне хмарне керування, компактний корпус чорного кольору з індикатором та пропускну здатність до 300 Mbps. До мережі може підключитись до 16 абонентів, але рекомендована кількість дорівнює 8 користувачам. Працює на найбільш популярній частоті 2.4 GHz. Має додаткові функції, включно з батьківським контролем. Одного пристрою достатньо, щоб повністю покрити стійким сигналом велику квартиру, або середній будинок.

Мета проекту – закупівля 2300 тис. одиниць модемів TP-LINK TL-WR850N задля розширення збутової мережі та забезпечення більше ніж 7000 тис. осіб якісним та швидкісним інтернетом. Строк дії проекту складає 3 роки (з 2023 по 2025 роки). Бюджет проекту складає 800 000.00 грн.

Для управління проектом використовуємо основну систему управління проектами та залучуємо наступних учасників: замовник проекту – засновник ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» Любимий К.М., проектний менеджер – головний економіст Дубовик С.Б., команда проекту – головний економіст Кузьменко І.А., головний технічний спеціаліст Ковальчук А. П., та спеціалісти з обслуговування клієнтів даного підприємства.

Важливим є урахування ризиків, які можуть завдати шкоди функціонуванню проекту до яких можна віднести: поява конкурентів зі схожою продукцією на ринку, підвищення цін на товар, що належить закупівлі, зміни в економіці.

Необхідна сума інвестицій, які підприємство виділяє з власного бюджету складає 800 000.00 грн. Поточні витрати були розраховані як сума витрат трудових, матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів, виражених у

грошовій формі, для здійснення поточної господарської діяльності підприємства та собівартість за урахуванням інфляції в 15%. Амортизацію було розраховано за методом використання залишкової вартості, амортизація складає 20% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Розрахунок показників ефективності проекту

Назва показників	2023	2024	2025
Виручка по проекту	1813680	3566904	4208947
Поточні витрати по проекту	1554079	3075236	3628778
Амортизація	135000	114750	97537,5
Коеф. дисконтув.	0,8333	0,6944	0,5787
Чисті грошові кошти	316600,9	540118,5	621351,3
Дисконтовані грошові потоки	263823,5	375058,3	359576
Дисконтовані грошовий потік з початку експлуатації проекту	263823,5	638881,8	998457,8
Дисконтовані вигоди, грн.	750027,5	660153,1	569178,5
Дисконтовані витрати, грн.	428496,2	416554,4	396247,3

Тепер розрахуємо індикатори ефективності проекту:

1. Теперішня вартість проекту (PV) – різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень, які утворюються при здійсненні проекту, та сумою дисконтованих витрат, потрібних для впровадження усього проекту. Розраховується за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1),$$

де B_t – повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n – строк служби проекту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

На досліджуваному підприємстві теперішня вартість проекту (PV) складає 998457,8 грн

2. Чиста теперішня вартість проекту розраховується наступним чином:

$$NPV = PV - I, \quad (3.2),$$

де I – сума інвестицій;

Таким чином, NPV підприємства = (сум. PV – інвест.) = 998457,8 - 800000 = 198457,8 грн.

3. Визначимо строк окупності проекту (PB), що визначає, за який термін проект покриває витрати за формулою:

$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.3),$$

де PV – дисконтовані грошові потоки;

t_0 – номер року, в якому сума дисконтова них грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

Тож, термін окупності підприємства (PB) = $(3-1) + ((800000 - 638881,8) / 359576) = 2,44$ роки

4. Рентабельність інвестицій (PI) – визначає вигоду інвестора від участі в проекті та визначається наступним чином:

$$PI = (PV : I) * 100\%, \quad (3.4),$$

Отже, рентабельність інвестицій (PI) досліджуваного підприємства = $198457,8 / 800000 * 100 = 124,8\%$

5. Розрахуємо коефіцієнт вигоди/затрати (В/С) - сума дисконтованих вигод, поділена на суму дисконтованих затрат:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t} \quad (3.5),$$

Таким чином, коефіцієнт вигод/витрат $(B/C) = ((750025,5+661524,05+569177,5)/3) + ((428498,2+416553,35+396249,31)/3) = 1,59$ грн.

Провівши розрахунки показників ефективності проекту, маємо змогу зробити наступні висновки:

- впровадження проекту є ефективним адже коефіцієнт вигод/ витрат більше 1 і становить 1,59, а це означає – на 1 вкладену грн. ,ми отримуємо 1,59 грн.;

- значення теперішньої вартості перевищує суму інвестицій на 198457,8 грн, що дуже добре для проекту;

- період окупності проекту не перевищує періоду його експлуатації. В експлуатації проект буде 3 роки, а термін окупності 2,44 роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники ефективності інвестиційного проекту

№ п/п	Найменування показника	Абревіатура	Одиниці вимірювання	Нормативи	Значення
1	Чиста теперішня вартість	NPV	тис. грн.	> 0	198,5
2	Період окупності проекту	DPB	роки	-	2,44
3	Індекс рентабельності інвестицій	PI	од.	> 1	1,24

Визначимо критичний шлях, критичні роботи та резерв часу по кожній роботі.

В таблиці 3.4 представлені вихідні дані для майбутньої побудови сіткового графіку.

Таблиця 3.4

Вихідні дані

Розшифровка	Хід роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
Складаємо план часткового оновлення обладнання	A	-	7
Укладання договору з постачальником	B	A	22
Планування ресурсів	C	A	2
Отримання обладнання	D	B, C	3
Перевірка обладнання	E	D	14
Можливий ремонт та обмін обладнання	F	D	3
Планування порядку оновлення обладнання та залучених ресурсів	G	E, F	2
Проведення заміни обладнання 1-й частині клієнтів	H	G	3
Проведення заміни обладнання 2-й частині клієнтів	I	H	4
Можливий ремонт та обмін обладнання	J	I	1
Кінцеве налагодження	K	I	2
Збір зворотного зв'язку від клієнтів	L	J, K	1
Підведення підсумків	M	L	1

Згідно даних табл. 3.4 намалюємо сітковий графік та визначимо критичний шлях (рис. 3.3).

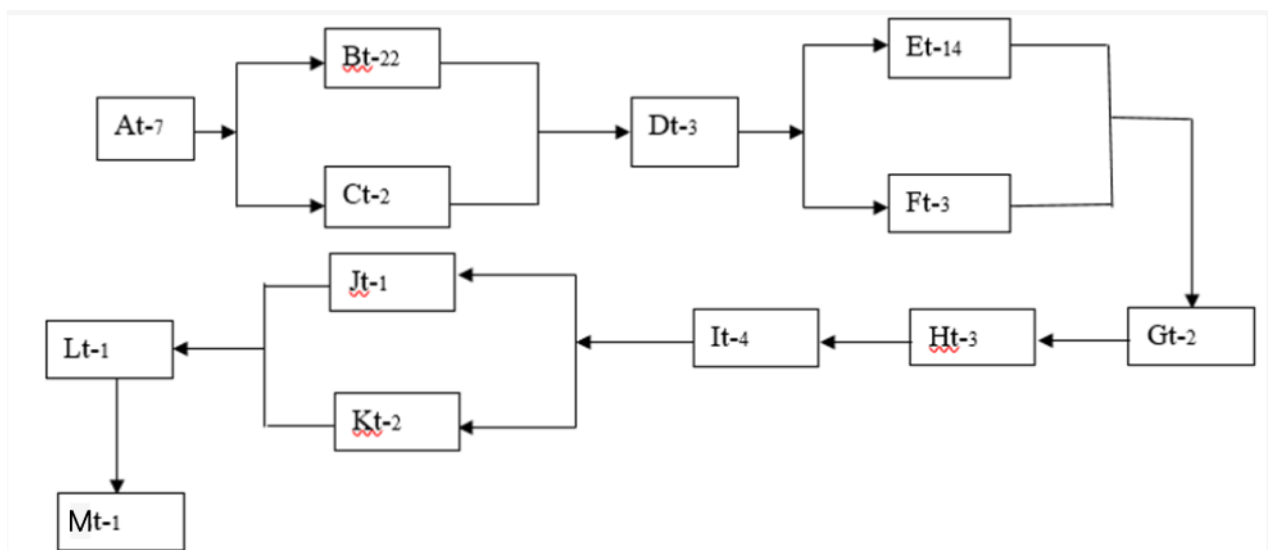


Рис. 3.3. Сітковий графік

Згідно сіткового графіку слід зазначити строки початку та завершення робіт в таблиці. Визначимо ранній строк початку та закінчення робіт та строки пізнього початку і закінчення робіт які наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Визначення ранньої стадії початку і закінчення робіт

Код робіт	Ранній строк початку	Ранній строк закінчення
A	1	7
B	8	29
C	30	31
D	30	32
E	33	46
F	47	49
G	50	51
H	50	52
I	50	54
J	52	53
K	54	55
L	56	56
M	57	57

Та разом з цим побудуємо графік діаграми Ганта з визначенням ранніх строків початку та закінчення робіт (рис. 3.4).

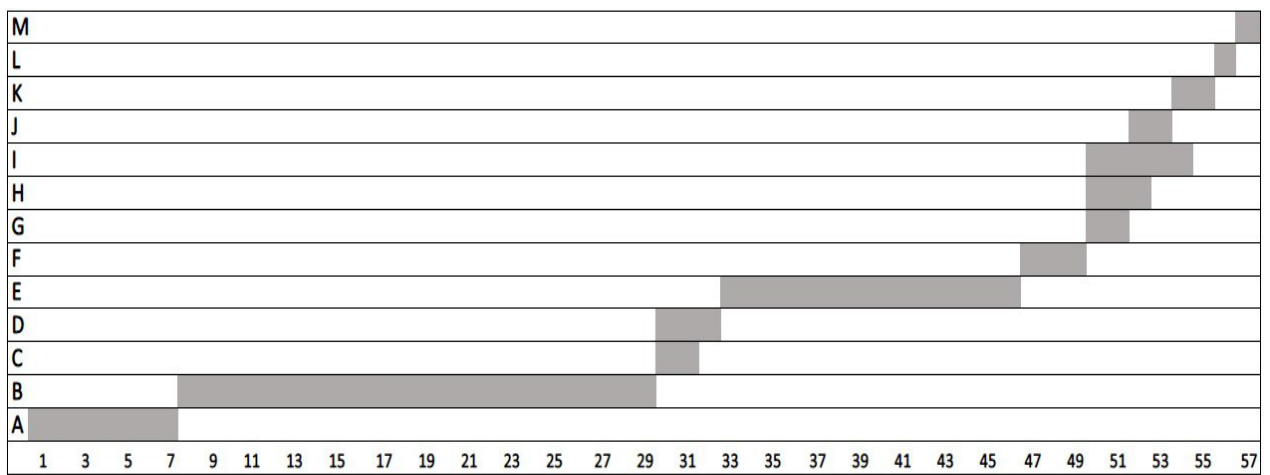


Рис. 3.4. Діаграма Ганта на основі ранніх строків

Таким чином представлений прямий аналіз дає змогу оцінити плинність часу при побудові з дати раннього початку. Проведемо зворотній аналіз сіткового графіку в таблиці 3.6., для подальшого визначення резервів часу.

Таблиця 3.6.

Визначення пізнього строку початку та закінчення робіт

Код робіт	Пізній строк початку	Пізній строк закінчення
A	4	10
B	11	32
C	48	49
D	33	35
E	36	49
F	50	52
G	51	52
H	53	55
I	51	55
J	53	54
K	54	55
L	56	56
M	57	57

Для визначених пізніх строків початку та завершення робіт також наведемо графік діаграми Ганта (рис. 3.5).

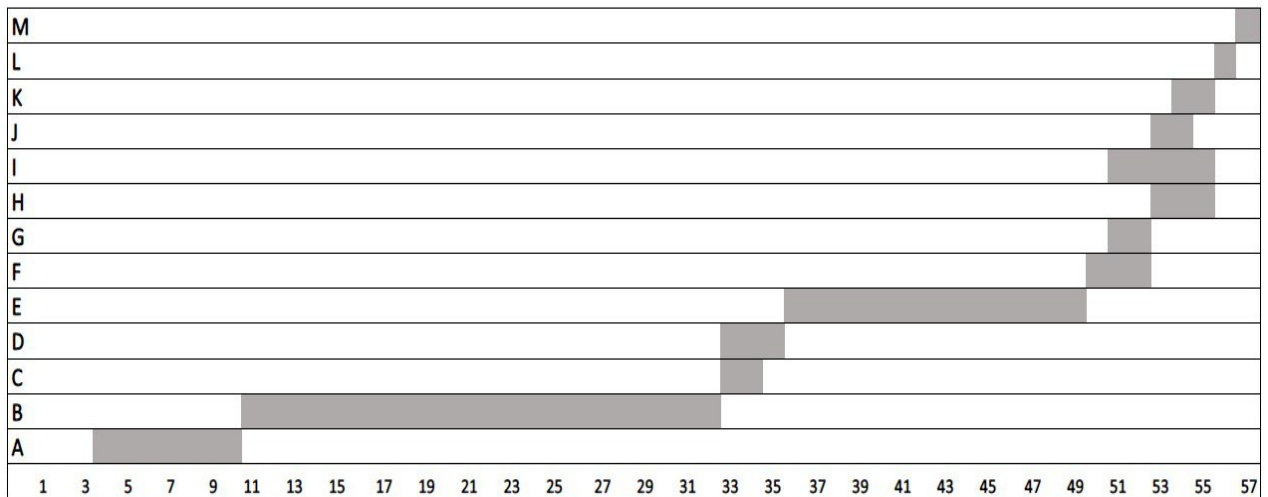


Рис. 3.5. Діаграма Ганта на основі пізніх строків

Виходячи з кількості учасників проекту, змісту проекту та розподілу функцій управління визначаємо організаційну структуру проекту, склад команди, схему управління (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Характеристика організаційних структур в управлінні проектами

Ознаки структури	Функціональна	Матрична			Проектна
		Слабка	Збалансована	Сильна	
Повноваження менеджера проекту	Не має повноважень	Обмежені	Низький або середній рівень	Середній або високий рівень	Високий рівень або повний контроль
Наявність ресурсів	Не має ресурсів	Обмежені	Низький або середній рівень	Середній або високий рівень	Високий рівень або повний контроль
Хто контролює бюджет проекту	Функціональний менеджер		Змішаний контроль	Менеджер проекту	
Роль менеджера проекту	Часткова зайнятість		Повна зайнятість		
Адміністративний персонал проекту	Часткова зайнятість		Повна зайнятість		

Щодо характеристики організаційних структур в управлінні проектами, то ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» відноситься до проектної структури. Вона характеризується тим, що повноваження менеджера є дуже високими або повний контроль, наявність ресурсів також є на високому рівні та під повним контролем. Бюджет проекту контролює менеджер. Персонал проекту та менеджер мають повну зайнятість.

Учасники проекту – це юридичні та/або фізичні особи, які мають здійснювати певні функції, передбачені проектом, та чий інтерес будуть залучені при впровадженні проекту. Учасники проекту:

- замовник – користувач і власник результатів проекту (засновник та бенефіціар підприємства);
- менеджер проекту – юридична особа, якій замовник (інвестор) делегують певні керуючі повноваження з управління роботами в межах проекту: планування, контроль і координування робіт учасників проекту;
- команда проекту – певна організаційна структура, яка формується на термін впровадження проекту з ціллю здійснення його завдань.

Слід зазначити, що менеджер проекту, головний економіст Дубовик С.Б. є лише представником замовника та не несе фінансової відповідальності по проекту, не має права вступати в контактні відносини з іншими учасниками проекту.

Організаційна структура проекту функціональна. Менеджер проекту не має повноважень по проекту та доступу до ресурсів. Бюджет проекту контролює функціональний менеджер голова підприємства Любимий К.М. Менеджер проекту та адміністративний персонал проекту мають часткову зайнятість.

Проведемо розрахунок витрат проекту по операційній діяльності. Для цього розраховуємо таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати операційної діяльності, тис. грн.

Показники	2023	2024	2025	Всього
Прямі матеріальні витрати	1488799	2944676	3498218	7931693
Прямі трудові витрати(оплата праці і соц відрахув)	65280	130560	130560	326400
Разом прямі витрати	1554079	3075236	3628778	8258093
Операційні витрати - всього	20000	2000	2000	24000
в т.ч. - витрати на ремонт та обмін обладнання	20000	2000	2000	24000
Амортизація, Всього	57000	48450	41182,5	146633
Всього витрат операційної діяльності	1631079	3125686	3671960	8428725

У таблиці 3.7 прямі трудові витрати склали витрати на оплату праці за ставками та соціальних відрахувань з витрат на оплату праці.

Разом прямі матеріальні витрати складають суму прямих матеріальних витрат та прямих трудових витрат. Операційні витрати складають суму адміністративних та інших витрат. Амортизація складає 15% від придбаних основних засобів та нараховується залишковим. Всього витрат операційної діяльності є сумою розділів «Разом прямих витрат», «Операційні витрати» та «Амортизація».

В таблиці 3.9. наведено структуру затрат операційної діяльності.

Таблиця 3.9.

Структура затрат операційної діяльності

Статті	2023		2024		2025	
	грн	%	грн	%	грн	%
Матеріальні витрати	1488799	91,28	2944676	94,21	3498218	95,27
З/п і відрахування	65280	4	130560	4,18	130560	3,56
Витрати на ремонт та обмін обладнання	20000	1,23	2000	0,06	2000	0,05
Амортизація	57000	3,49	48450	1,55	41182,5	1,12
Всього	1631079	100	3125686	100	3671960	100

Розрахувавши таблицю структури затрат операційної діяльності бачимо, яку частину в загальних витратах займають ті чи інші витрати. Наприклад, усі 3 роки найбільшими є матеріальні витрати і у 2023 році вони складають 91%, а у 2024 та 2025 роках відповідно – 94 та 95%.

В таблиці 3.10. наведено бюджет проекту.

Таблиця 3.10.

Бюджет проекту, тис. грн.

Статті доходів/витрат	2023	2024	2025	Усього
I. Кошти на початок проекту	900000	1096334,1	1504057,83	900000
II. Надходження, в т.ч.: Від операційної діяльності (виручка)	216334,1	409723,73	483474	1109531,83
III. Разом наявні кошти (I+II)	1116334,1	1506057,83	1987531,83	4609923,76
IV. Витрати, в т.ч.:	20000	2000	2000	24000
V. Разом грошові виплати (4+5+6)	20000	2000	2000	24000
VI. Кошти на кінець року (III-V)	1096334,1	1504057,83	1985531,83	4585923,76
Грошовий потік по операційній діяльності	196334,1	407723,73	481474	1085531,83
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	900000	-	-	900000
Грошовий потік по фінансовій діяльності	-	-	-	-
Грошовий потік по всіх видах діяльності	1096334,1	407723,73	481474	1985531,83

Висновок: виручка від операційної діяльності у 2023 році є майже в половину меншою за виручку у 2025 році через збільшення обсягу виробництва. В першому році наявність коштів є значно більшою через вкладення інвестицій (вільних грошей). Грошовий потік по операційній діяльності складає в загальній сумі за 3 роки 1085531,83 грн.

Для якісної оцінки проаналізуємо фактори та умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вплив яких може викликати відхилення від запланованих результатів проекту.

В таблиці 3.11 представлено характеристики деяких з можливих ризиків та нижче деталізовані наведені сценарії.

Таблиця 3.11.

Якісний аналіз ризиків проекту

Види ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Економічний	висока ринкова ціна на закупівлю обладнання	підвищення собівартості послуги	договір з постачальниками на купівлю обладнання за певною ціною
Технічний (форс-мажор)	несправність обладнання	зниження кількості продажу послуг та зниження прибутку підприємства	залучення висококваліфікованого обслуговуючого персоналу (спеціаліст з обслуговування)
Конкуренти	низька ринкова ціна надання послуг	зниження прибутку	укладання договорів на надання послуг

1. Конкуренти – низька ринкова ціна надання послуг, зниження прибутку;
2. Технічний - несправність обладнання, зниження кількості продажу послуг та зниження прибутку підприємства;
3. Економічний - висока ринкова ціна на закупівлю обладнання, що призводить до підвищення собівартості та як наслідок зниження прибутку;
4. Оптимальний - середня ринкова ціна на обладнання, обладнання високої якості, збої у подальшому наданні послуг відсутні.

Задля кількісної оцінки можливих ризиків, використаємо метод «аналіз сценаріїв» та метод «визначення зони виробничої стійкості» та опишемо вихідні дані для розрахунку ризику (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

Вхідна інформація для оцінки ризиків

Види ризиків	Собівартість			Ціна			Кількість			Всього
	вищий	1-й	модеми	вищий	1-й	модеми	вищий	1-й	модеми	
Конкурентний	0,925	0,37	0,56	1,6	1,8	0,6	660000	264000	396000	1320000
Технічний	0,925	0,37	0,56	2,8	2,65	1,2	648000	252000	384000	1284000
Економічний	1,225	0,49	0,74	2,8	2,65	1,2	660000	264000	396000	1320000
Оптимальний	0,925	0,37	0,56	2,8	2,65	1,2	660000	264000	396000	1320000

В таблиці 3.12, виходячи з перерахованих обраних можливих сценаріїв в таблиці 3.10 представлено розрахункові дані визначення ризику, які були розраховані за вихідною інформацією, наведеною в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Розрахункові дані для визначення ризику

Ймовірність	Можливе значення доходу	Очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,08	838860,00	67108,80	88516795956,48
0,2	2035320,00	407064,00	4180443955,20
0,3	1791900,00	537570,00	2931040900,80
0,42	2092860,00	879001,20	17157368531,52
Всього		1890744,00	112785649344,00
Середньоквадратичне відхилення			335835,75
Коефіцієнт варіації			0,18

Можливе значення доходу визначається як:

$$(Ціна-Собівартість)*Кількість \quad (3.6),$$

Можливе очікуване значення доходу (Мдо) розраховується за формулою:

$$M_{до} = \sum D_i \cdot Y_i, \quad (3.7),$$

де D_i – доход за i -тим сценарієм;

Y_i – ймовірність i -того сценарію.

Для визначення рівня ризику проекту необхідно розрахувати середньоквадратичне відхилення можливого доходу (МДв) та коефіцієнт варіації (Кв).

$$M_{Дв} = \sqrt{\sum (D_i - M_{до})^2 \cdot Y_i}, \quad (3.8),$$

$$K_v = M_{Дв} / M_{до}. \quad (3.9),$$

Взагалі, чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проекту. На підприємстві коефіцієнт варіації = 0,18. Це говорить про те, що рівень ризику не великий.

Визначимо зону виробничої стійкості за другим методом в таблиці 3.15.

Вихідні дані для розрахунків зони виробничої стійкості беремо ті ж, що і для оцінки ризиків (табл. 3.14).

Таблиця 3.14.

Визначення зони виробничої стійкості

Ймовірність	Точка беззбиткового виробництва	Зона виробничої стійкості, %	Очікувана зона виробничої стійкості, %
0,08	60867,13	95,39	7,63
0,2	27228,36	97,88	19,58
0,3	31122,77	97,64	29,29
0,42	27228,36	97,94	41,13
Всього	-	-	97,63

Точка беззбиткового виробництва визначається наступним чином:

$$(ТБВ) = Пв / (Ц - Св), \quad (3.10),$$

де Пв – постійні витрати, грн.,

Ц – ціна за одиницю продукції, грн.,

Св- собівартість одиниці продукції, грн.

Зона виробничої стійкості розраховується за наступною формулою:

$$(ЗВС) = (P - ТБВ) / P * 100\%, \quad (3.11),$$

де P – обсяг реалізації, од.

Для того, щоб визначити очікуваний рівень зони виробничої стійкості необхідно розрахувати середньозважене значення показника по всім сценаріям:

$$ЗВСо = \sum ЗВСі * Йі, \quad (3.12),$$

де ЗВСі – зона виробничої стійкості за і-тим сценарієм;

Йі – ймовірність і-того сценарію.

Чим вище значення зони виробничої стійкості, тим нижчий рівень ринкового (комерційного) ризику. Отже, показник зони виробничої стійкості показує, що 97,63% від реалізованої продукції йде на прибуток підприємства, а 2,37% на покриття постійних затрат.

3.3. Мотивація персоналу підприємства як важливий чинник забезпечення його конкурентоспроможності.

За попередніми дослідженнями нами було виявлено, що покращення конкурентоспроможності ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» досить сильно

залежить від підвищення якості обслуговування. Сервіс – важливий фактор, що бере участь у формуванні лояльного клієнта.

Покращення якості обслуговування – є фундаментальним джерелом підвищення продажів. Якість сервісу знаходиться в прямій залежності від реактивності, експертності та точності у наданні послуг, манері спілкування з покупцем, а також від можливості закрити усі потреби клієнта, відповісти на всі запитання. Ефективна робота визначається рівнем вмотивованості співробітників та їх прихильності до компанії, тож роботу з ними та систему мотивації слід розглянути окремо.

В умовах сьогодення, основною складовою загального функціонування підприємства є конкурентоспроможність його співробітників, яка є комплексом освітньо-професійних, ділових та моральних, соціальних, природних якостей співробітників. Саму ці перелічені якості мають суттєвий вплив на загальну ефективність функціонування підприємства.

Формування та підвищення конкурентоспроможності співробітників знаходяться під впливом ряду факторів макро- і мікрорівнів, а також особистісних факторів, що мають тісний взаємозв'язок та взаємозалежність. Головні фактори, що мають прямий вплив на конкурентоспроможність співробітників ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» наведено на рис. 3.6.

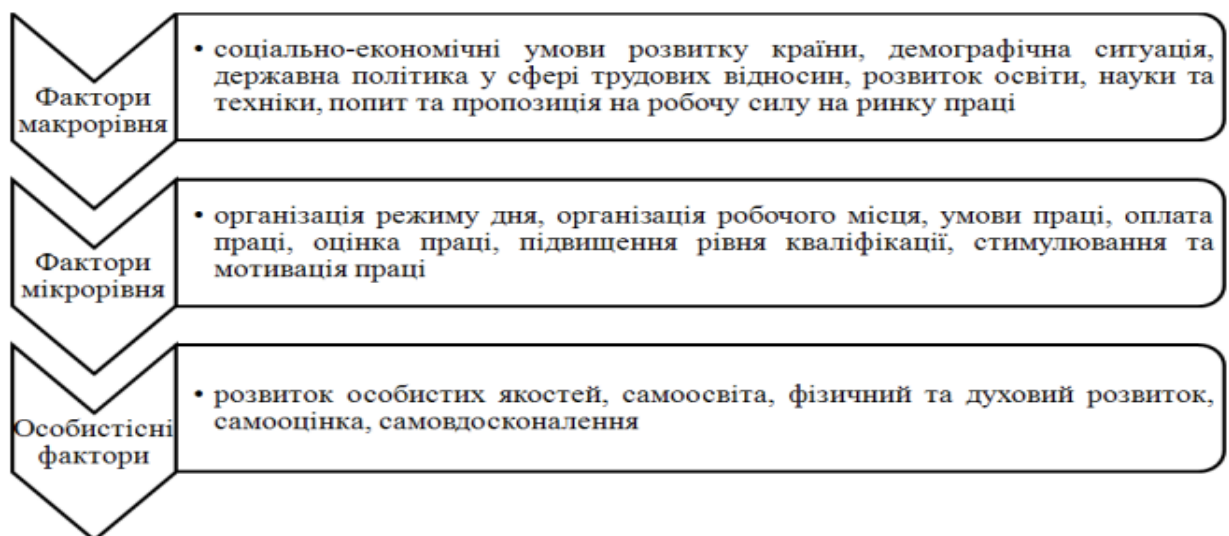


Рис. 3.6. Головні фактори впливу на конкурентоспроможність співробітників ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

Розвиток та покращення конкурентоспроможності персоналу та керівництва ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» багато у чому залежить від їх пристосованості до факторів конкурентного середовища, підходів до кадрової політики, методичних інструментів щодо управління персоналом, мотивації та стимулювання співробітників [36, с. 23].

Управління персоналом є системою, до якої належать внутрішні підсистеми, кожні з яких мають певну специфіку. Ця система спрямована на те, щоб здобути якомога ефективніше використання потенціалу співробітників для досягнення цілей підприємства. Структура системи управління співробітників наявна на ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» зображена на рис. 3.7.

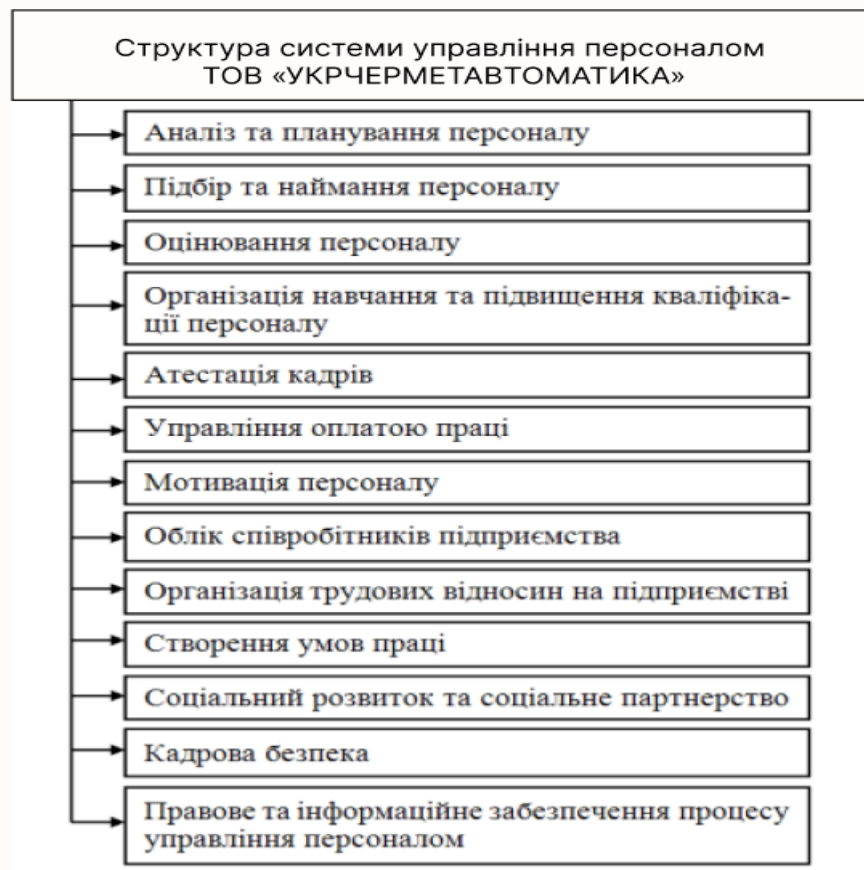


Рис. 3.7. Структура системи управління співробітниками ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

Розглянувши структуру системи управління співробітниками ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» є можливість прийти до висновку, що окрему увагу слід приділити покращенню системи мотивації та стимулювання

співробітників, так як мотивація є одним з основних підходів та нагальним способом управління персоналу.

Система мотивації персоналу ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» можна охарактеризувати тим, що серед її елементів є перелік пов'язаних між собою заходів, які надають стимулу трудовій діяльності персоналу та сприяють досягненню індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Ця складається з основних видів мотивації, поданих на рис. 3.8.

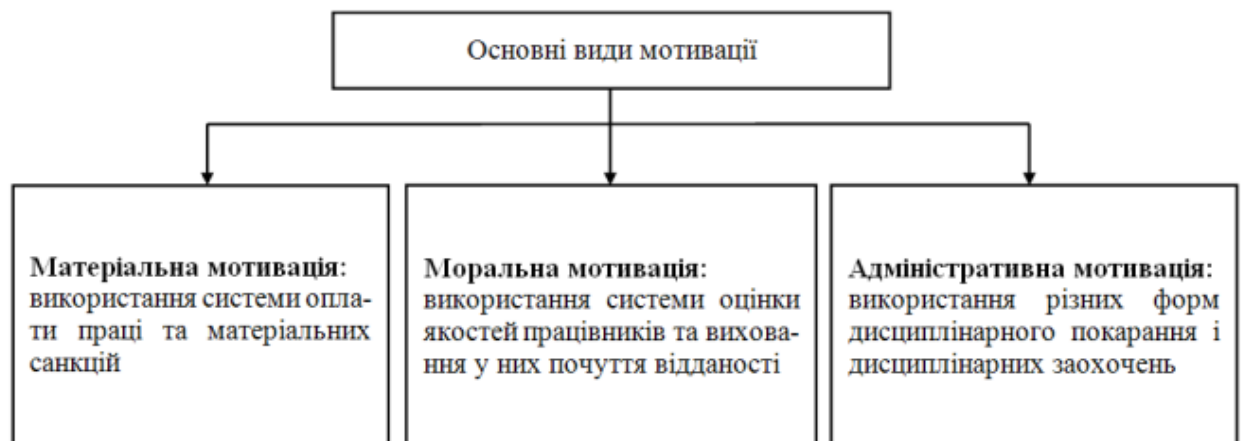


Рис. 3.8. Основні види мотивації ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

Задля ефективності системи мотивації вона має включати не тільки різні види мотивації, але й приділяти окрему увагу способам матеріального та нематеріального стимулювання. Через це, перед розглядом методів стимулювання, що застосовуються на ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», слід дослідити їх детальніше.

Матеріальна мотивація є методом винагороди співробітників. Основну роль у матеріальному стимулюванні праці займає заробітна плата, що є головним прибутком та винагородою співробітників, а також окрема плата, яка складається з премій за поточні результати, доплат і надбавок, різних одноразових заохочень у вигляді виплат за підсумки праці та преміальних виплат за результатами роботи у межах кварталу, півріччя, чи року.

Дослідивши матеріальну мотивацію співробітників на ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» є можливість зазначити, що матеріальне

стимулювання працівників підприємства набуло здебільшого рис, притаманних адміністративно-командній системі господарювання та в основній мірі заснована на оплаті праці, яка будується на не дуже ефективних фіксованих тарифних ставках, посадових окладах та фіксованих для всіх без виключень преміях. Існуючі премії для працівників структурних підрозділів підприємства, в яких відсутня пряма залежність між розміром виплати та конкретними результатами роботи, втратили свою головну функцію – стимулюючу – і перетворилась на звичайну надбавку до посадового окладу. За цієї причини з'являється потреба у знаходженні нових доцільних методів матеріального мотивування працівників.

Згідно цього ми пропонуємо переглянути ту частину Положення про преміювання працівників, за якою зазначена премія в розмірі 15% від посадового окладу для всіх без винятку співробітників.

Розглянемо запропоновану схему дій на прикладі одного із структурних підрозділів підприємства. Посади персоналу цього підрозділу, розміри їх основних заробітних плат та премія, що надавалась їм кожного місяця на протязі всього 2021 року, представлені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Порядок нарахування премій

Посада	Чисельність працівників	Основна заробітна плата	Премія, %	Премія, грн.
Менеджер з продажу	4	8780,12	15	1310,72
Технічний працівник	4	7780,02	10	778,02
Керівник відділу	2	11000	15	1650

Використавши дані з таблиці 3.3, визначимо, яку суму коштів витрачає підприємство на щомісячні премії для співробітників одного підрозділу.

Для підрахунків скористаємось наступною формулою:

$$\sum PK = \sum(Ci \times Pi), \quad (3.13),$$

де $\sum PK$ – сума преміальних коштів, потрібних для надання премій працівникам певного структурного підрозділу;

Ci – кількість працівників певної посади;

Pi – розмір премії, нарахованої на заробітну плату працівника певної посади.

Підсумуємо кошти, які щомісячно витрачаються підприємством:

$$4 \times 1310,72 + 4 \times 778,02 + 2 \times 1650,0 = 11654,96 \text{ грн.}$$

Результати підрахунків демонструють, що на преміювання персоналу одного підрозділу підприємство щомісячно витрачає 11654,96 грн.

Тож, вище керівництво, маючи у своєму розпорядженні 11654,96 грн. може скористатись ними більш раціонально для преміювання співробітників розділу та в суттєво більшому обсязі. Проте, якщо розмір премії у відсотковому виразі перевищить знайдену нами суму (11654,96 грн.), то відповідно менша кількість працівників зможе її отримати. У наслідку створюється наступне завдання – потреба визначення критеріїв, що надади б можливість щомісячно обирати працівників із найліпшими поточними результатами діяльності серед інших. У якості варіанту роздивимось запропоновану схему комплексної оцінки ефективності виконання робіт.

Дана система преміювання ґрунтується на розподілі премії на дві складові частини. Перша частина ($X_{i(1)}$) сплачується за належне виконання працівником його робочих обов'язків, що веде до досягнення гарних колективних результатів діяльності, та є сукупністю окладу співробітника та величи його здобутого чистого прибутку. Важливою умовою нарахування цієї частини премії є отримання запланованого рівня прибутку підприємства, що досягається у випадку ефективної роботи всіх співробітників. Значці пропонують виділяти на цю частину премії 20% від її імовірного загального

обсягу, а для вирахування її абсолютного розміру використовувати наступну формулу [50, с. 51]:

$$X_{i(1)} = \frac{0,2 \times N \times \Pi}{\text{ФОП} \times 100} \times Q_i, \quad (3.14),$$

де 0,2 – частина від преміального фонду, що виділяється на виплату першої складової премії;

N – відсоток чистого прибутку підприємства, що виділяється на преміювання працівників, %;

Π – чистий прибуток підприємства в поточному періоді, згідно якого преміюються працівники, грн.;

ФОП – фонд оплати праці працівників, що преміюються, грн;

Q_i – оклад i -го працівника, що преміюється в грн.

Друга частина премії, що має суттєве мотиваційне значення, об'єднує в своєму значенні рівень винагороди з загальною ефективністю діяльності підприємства та результатами ефективності самого працівника. Головним критерієм, що є основою для нарахування цієї частини премії – одержана за підсумками роботи комплексна оцінка працівника, та її порівняння з можливим мінімальним рівнем. Спосіб розподілу премій за даною системою преміювання заснований так, що друга її частина не надходить співробітникам, чий результати оцінки є на мінімальному рівні. В результаті цього відбувається розподіл розміру преміальних виплат на основі досягнутих результатів, саме це дає змогу вирішити одну з наведених нами проблем – нарахування премії в однаковому розмірі. Задля знайдення другої частини премії ($X_{i(2)}$) слід скористатись наступною розрахунковою формулою [45, с. 52]:

$$X_{i(2)} = \frac{0,8 \times N \times \Pi}{\sum_{i=1}^n K_i \times 100} = K_i, \quad (3.15),$$

де 0,8 – частина преміального фонду, що виділяється на видачу другої частини премії, грн.;

K_i – оцінка результатів праці i -го працівника, знайдена на основі факторно-критеріальної моделі (формула (3.4);

N – кількість премійованих співробітників, осіб.

$$K_i = \sum_{j=1}^n a_j x_{ij} , \quad (3.16),$$

де a_j – вагомість j -го фактору;

x_{ij} – оцінка j -го критерію за i -тим фактором.

Таким чином, вважається належним підкреслити, що ефективне використання трудового потенціалу співробітників ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» варто впроваджувати за допомогою комплексної системи, що б об'єднувала матеріальні, соціальні та моральні стимули. Підвищення рівня оплати праці та різних премій, надбавок, мають бути максимально гнучкими, та побудовані на основі індивідуальних і групових досягнень.

Разом з методами матеріальної мотивації, не менш необхідною є способи нематеріального мотивування співробітників, адже сучасне функціонування підприємств свідчить, що для персоналу, в першу чергу молодих співробітників, стимулюючим елементом до праці в першу чергу є нематеріальна мотивація. Нематеріальна мотивація має не менш важливу роль у ефективній роботі системи мотивації співробітників, серед її методів існують наступні: просування кар'єрними сходами, професійне навчання, підвищення кваліфікації, створення сприятливого мікроклімату, забезпечення підтримки та турботи з боку колективу, висловлювання подяки та похвали від керуючого складу підприємства, оплата відпусток та відпочинку.

Через напружену економічну ситуацію в країні, обмеженість у підприємства ресурсів для впровадження кадрових заходів, в тому числі й забезпечення достатнього матеріального стимулювання, необхідно, щоб система мотивації містила ефективну нематеріальну складову [9]. Одним із

ефективних методів такого стимулювання на досліджуваному підприємстві може виступити кафетерійна система винагороди співробітників. Її основною особливістю є залежність від економічних результатів функціонування підприємства та конкретного трудового внеску кожного працівника. Це робить можливим диференціацію елементів мотиваційної системи у залежності до різних груп співробітників, дозволяють брати до уваги їх особисту систему цінностей та потреб, яка у даній ситуації визначає особливий набір та паритетність мотивів та стимулів. Вона виокремлюється із великої кількості вже відомих систем мотивування тим, що не нав'язує працівнику стандартне стимулювання, визначене колективним договором, а дозволяє йому самостійно обрати найцікавішу для нього нагороду із створеного переліку. Такий перелік можна назвати пакетом пропозицій, визначених у межах певної квоти сукупного доходу для реалізації цілей.

Так, напередодні, на етапі дослідження трудового потенціалу ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», нами було визначено, що мотивація працівників до навчання є низькою через малу перспективність посадового росту. Альтернативою чому може бути розподіл вартості навчання між підприємством та окремим співробітником, що знаходитиметься серед переліку винагород за кафетерійною системою.

Позитивними результатами, які прогноуються від впровадження нової системи мотивації співробітників є зростання якості та конкурентоспроможності послуг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА», а разом із цим індивідуальної продуктивності праці персоналу.

Збільшення конкурентоспроможності послуги дає змогу збільшення обсягів надання послуг підприємства на 30% (за висновками опитування споживачів). Результатом цього очікується ріст обсягів виробленої продукції та наданих послуг (робіт). Для обґрунтування здійснимо розрахунки деяких показників.

Зростання обсягів виробництва продукції до позначки у 5238,095 тис. грн призведе до збільшення продуктивності праці у наступному періоді до 222,5

тис. грн на одного співробітника (42,8 відсотка від попереднього періоду). Для порівняння, показник продуктивності праці одного співробітника ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за 2021 рік склав 155,8 тис. грн, якщо брати до уваги загальний обсяг виробленої продукції (робіт та послуг) за цей період в обсязі 3668,503 тис. грн. отриманий з результатів фінансової звітності підприємства.

Прогнозоване збільшення показника продуктивності праці на 30% призведе до підвищення обсягів виробництва до 5238,095 тис. грн, що на 1569,592 тис. грн більше ніж у 2021 році. Разом з цим, показник продуктивності одного співробітника у наступному звітному періоді становитиме вже 222,5 тис. грн.

За результатами проведених підрахунків, зростання продуктивності праці персоналу на близько 30% завдяки впровадженню нової системи мотивації призведе до збільшення сукупної продуктивності та збільшенню обсягів виробництва продукції і наданих послуг (робіт) до 5238,095 тис. грн. Саме ріст сукупної продуктивності і є ключовим елементом підвищення завантаженості та продуктивності технічних засобів підприємства, що має призвести до зростання фінансових результатів господарської діяльності компанії підприємства.

Таким чином, успішність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності досить сильно залежить від кваліфікації працівників підприємства та ефективного використання трудового потенціалу, які неможливі без впровадження системи мотивації праці співробітників, що б містила як матеріальні, так і нематеріальні підходи до стимулювання праці складові. Доцільно розроблена та обґрунтована система мотивації співробітників ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» надають можливість підприємству істотно збільшити ефективність праці співробітників, підвищити обсяги продажів товарів та послуг, а також значно поліпшити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Відповідно до результатів SWOT-аналізу для ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» було сформовано стратегічну карту, основними елементами якої є наступні: фінанси (збільшення обсягу продажів, збільшення прибутковості, збільшення рентабельності); клієнти (залучення нових клієнтів, поліпшення клієнтського сервісу, збільшення клієнтської бази); внутрішні процеси (підвищення якості послуг зв'язку, організація системи збуту, збільшення швидкості укладення договору); персонал (підвищення кваліфікації та мотивації, перевірка ефективності роботи, збільшення витрат на навчання та мотивацію працівників).

2. Запропоновано наступні напрями впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: покращення якості обслуговування (регулярне навчання персоналу технічної підтримки та перевірка цих знань; збільшення кількості співробітників технічної підтримки; розширення кількості програм та методів для утримання клієнта); оновлення наявного обладнання на більш сучасне; розвиток людського капіталу (оптимізація чисельності співробітників); зростання внутрішньої ефективності (підвищення мотивації та задоволеності працею; можливість швидкого та гнучкого реагування на зміни ринку, підвищення ефективності та рентабельності бізнесу, виведення на ринок нової послуги, зниження операційних витрат).

3. З метою оновлення обладнання було обґрунтовано проект закупівлі 2300 одиниць модемів TP-LINK TL-WR850N задля заміни застарілих моделей на сучасні, більш досконалі та дешевші, використання яких сприятиме підвищенню задоволеності і лояльності абонентів, а разом з цим збільшенню виручки від реалізації та прибутку підприємства. Термін дії проекту – 3 роки (2023-2025 рр.). Загальна вартість проекту складає 800 тис. грн. Джерела фінансування – власні кошти.

4. Про ефективність проекту і доцільність його реалізації свідчать наступні результати проектного аналізу: чиста теперішня вартість проекту

складає 198,5 тис. грн., рентабельність інвестицій – 124 %, коефіцієнт вигоди/витрати становить – 1,59; термін окупності проекту становить 2,4 роки і не перевищує періоду його реалізації. Показник зони виробничої стійкості складає 97,63 %, коефіцієнт варіації – 0,18, що характеризує низький рівень ринкового (комерційного) ризику.

5. Запропоновано удосконалення системи мотивації співробітників ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за допомогою використання нових наведених способів та методів матеріальної, та нематеріальної мотивації. Було сформовано систему преміювання працівників, яка передбачає розподіл премій на дві складові частини. Перша частина являтиме собою виплати за успішне виконання посадових обов'язків співробітників, друга частина премії передбачає рівень винагороди, який комплексно враховує загальну ефективність підприємства та індивідуальні результати роботи окремих працівників.

6. За результатами дослідження прогнозується, що використання запропонованих мотиваційних заходів, призведе до збільшення показника продуктивності праці на 30 %, що, в свою чергу, підвищить обсяги виробництва до 5238,095 тис. грн, що на 1569,592 тис. грн більше ніж у 2021 році. А показник продуктивності одного співробітника зросте на 69,7 тис. грн. порівняно зі звітним періодом.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства: це підсумковий узагальнюючий показник стійкої роботи, який містить у собі результати функціонування різних виробничих, управлінських і допоміжних підрозділів, підсистем та застосованих ресурсів, є ознакою існування в підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку, що пов'язані з підприємством суміжними цілями у галузях країни або за її межами. Система управління конкурентоспроможністю підприємства – комплекс, який складається з організаційної структури, ресурсів, методів, процесів, які є необхідними для забезпечення умов, що формують конкурентну перевагу для підприємства в нинішньому або майбутньому бізнес оточенні.

2. Під конкурентною перевагою слід мати на увазі ті позитивні відмінності, що має підприємство у зіставленні з конкурентами у окремих або всіх видах діяльності, які роблять можливим підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й злагоджене функціонування в довгостроковому періоді за рахунок пошуку нових способів і можливостей для стрімкої адаптації до навколишнього середовища, що постійно змінюється та умов конкурентної боротьби у ньому. Внутрішньовиробничі фактори, які знаходяться під контролем підприємства, і можуть бути використані ним для формування конкурентних переваг можна об'єднати в п'ять груп: ресурсні, організаційно-структурні, ринкові, техніко-технологічні, науково-технічні, управлінські, екологічні, соціально-психологічні.

3. Всі використовувані методи оцінки та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є можливість згрупувати наступним чином: методи, які базуються на дослідженні порівняльних переваг; методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства і галузі; методи, сформовані на базі теорії ефективної конкуренції; методи, що засновуються на теорії якості товару; комплексні методи (враховуючи інтегральні); метод виявлення позиції

в конкуренції з боку стратегічного потенціалу підприємства; методи, що сформовані на порівнянні з еталоном (зміна комплексних методів із залученням інтегральних оцінок). При виборі конкретного методу, необхідно враховувати його переваги, недоліки, наявність ресурсів на здійснення аналізу та швидкість одержання результату.

4. ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» – науково-виробнича компанія в області телекомунікацій і розробки GSM обладнання. Предметом діяльності товариства є: побудова великих корпоративних комп’ютерних мереж, надання організаціям та приватним особам доступу до мережі Інтернет за виділеними лініями, розробка та реалізація проектів з використанням мережі Інтернет. Управлінська структура є лінійно-функціональною. На підприємстві функціонує 6 підрозділів, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов’язки та несе відповідальність за результати своєї роботи.

5. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, показав, що за досліджуваний період (2017-2021 рр.) можна простежити негативну динаміку зміни ряду показників. Так, виручка від реалізації зменшилася на 437,1 тис. грн. (9,9 %), прибуток від продажу зменшився на 397,0 тис. грн. (26,9 %). Однак, за рахунок інших фінансових доходів, які перевищили змінні витрати, підприємству вдалося дещо збільшити чистий прибуток – на 19,9 тис. грн. або 4,6 %. Рівень рентабельності за досліджуваний період майже не змінився, в 2021 р. зріс на 0,9 в. п. порівняно з 2017р. Отримані дані вказують на нестабільний розвиток ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та дозволяють зробити висновок про неефективну політику управління активами підприємства.

6. ABC-аналіз товарів та послуг ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» показав, що більшу частку асортименту забезпечують такі продукти, як телефонія та інтернет, що належать до групи А. Отже, саме на складові цієї групи має бути звернена основна увага підприємства. Для продуктів цієї групи має здійснюватися постійний моніторинг з боку керівництва та відповідних співробітників щодо динаміки реалізації та коливань попиту.

7. В ході проведеного SWOT-аналізу ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» встановлено, що основними перевагами підприємства є великий досвід роботи на ринку, фінансова стійкість, високий контроль якості, кваліфікований персонал. Основними слабкими сторонами є недостатній розвиток маркетингу, низька популярність та впізнаваність торгівельної марки, відсутність чітких стратегічних напрямів. Серед загроз діяльності підприємства слід виокремити негативні непередбачувані явища в країні, військові дії та руйнування цивільної інфраструктури. Можливостями є розширення збутової мережі та завоювання додаткової частки ринку.

8. Напрямами впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є: покращення якості обслуговування (регулярне навчання персоналу технічної підтримки та перевірка цих знань; збільшення кількості співробітників технічної підтримки; розширення кількості програм та методів для утримання клієнта); оновлення наявного обладнання на більш сучасне; розвиток людського капіталу (оптимізація чисельності співробітників); зростання внутрішньої ефективності (підвищення мотивації та задоволеності працею; можливість швидкого та гнучкого реагування на зміни ринку, підвищення ефективності та рентабельності бізнесу, виведення на ринок нової послуги, зниження операційних витрат).

9. З метою оновлення обладнання було обґрунтовано проект закупівлі 2300 одиниць модемів TP-LINK TL-WR850N задля заміни застарілих моделей на сучасні, більш досконалі та дешевші, використання яких сприятиме підвищенню задоволеності і лояльності абонентів, а разом з цим збільшенню виручки від реалізації та прибутку підприємства. Термін дії проекту – 3 роки (2023-2025 рр.). Загальна вартість проекту складає 800 тис. грн. Джерела фінансування – власні кошти. Про ефективність проекту і доцільність його реалізації свідчать наступні результати проектного аналізу: чиста теперішня вартість проекту складає 198,5 тис. грн., рентабельність інвестицій – 124 %, коефіцієнт вигоди/ витрати становить – 1,59; термін окупності проекту становить 2,4 роки і не перевищує періоду його реалізації. Показник зони

виробничої стійкості складає 97,63 %, коефіцієнт варіації – 0,18, що характеризує низький рівень ринкового (комерційного) ризику.

10. Запропоновано удосконалення системи мотивації співробітників ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» за допомогою використання нових наведених способів та методів матеріальної, та нематеріальної мотивації. Було сформовано систему преміювання працівників, яка передбачає розподіл премій на дві складові частини. Перша частина являтиме собою виплати за успішне виконання посадових обов'язків співробітників, друга частина премії передбачає рівень винагороди, який комплексно враховує загальну ефективність підприємства та індивідуальні результати роботи окремих працівників. За прогнозними розрахунками використання запропонованих мотиваційних заходів, призведе до збільшення показника продуктивності праці на 30 %, що, в свою чергу, підвищить обсяги виробництва до 5238,095 тис. грн, що на 1569,592 тис. грн більше ніж у 2021 році. А показник продуктивності одного співробітника зросте на 69,7 тис. грн. порівняно зі звітним періодом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
2. Беленкова О.Ю. Діагностування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств за індикаторами сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_42_24/ (дата звернення: 21.02.2022).
3. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні / І. І. Білецька // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
4. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2. С. 1-6.
5. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 78-82.
6. Величко Є.І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227.
7. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50-53.
8. Гаврилова Т.В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. Наукові праці НУХТ. 2012. № 45. С. 150-154.
9. Гарафонова О.І., Лазаренко Ю.О., Родіонова К.В. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. С. 53-57.

10. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.
11. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 116–121.
12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29–35.
13. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова» від 11 травня 2000 р. № 1714-III // Урядовий кур'єр. 2000. 3 червня.
14. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
15. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки. Харків: РІО ХГЕУ, 1997. 246 с.
16. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. К. : Фенікс, 2005. 582 с.
17. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТпроектами. Київ, НАУ. 2019. С. 254-270.
18. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. / Н.В. Куденко. К. : КНЕУ, 1998. 152 с.
19. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. Україна: події, факти, коментарі. 2020. № 12. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr12.pdf> (дата звернення: 21.02.2022).

20. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267-273.
21. Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 303-309.
22. Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 303-309.
23. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31-35.
24. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». 2013. № 4. С. 274-282.
25. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук. К. : МАУП, 2000. 128 с.
26. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. Харків : ХНЕУ, 2005. 212 с.
27. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2019. Економічний дискусійний клуб. 2017. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-vreytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення 05.01.2023).
28. Попов С. А. Державноуправлінські нововведення: особливості упровадження стратегічного планування / С. А. Попов // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_11.
29. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. №10. С. 474-477.

30. Самуельсон П. Е. Економіка : монографія / П. Самуельсон ; ред. О. Ліщишин. Львів : Світ, 1993. 495 с.
31. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267-268.
32. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 92 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 21.02.2022)
33. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
34. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенка. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
35. Тобережна З.М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 29–31.
36. Товариство з обмеженою відповідальністю "УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА": Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32447987> (дата звернення: 05.01.2023).
37. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції практика та досвід. № 8. 2018. С. 14-18.
38. Управління конкурентоспроможністю підприємства; Клименко С. М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
39. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. К. : Кондор, 2009. 470 с.
40. Філімонова І. Стратегічне управління як складова підвищення конкурентоспроможності підприємства // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: Матеріали

XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 219-221.

41. Філімонова І. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 10-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (Т. 1), 8-9 листопада 2022 рік. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 94-97.

42. Хачатрян В.В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. 2021. № 2 (54). С. 92-98.

43. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

44. Шацька З.Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно-ситуаційного підходу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 6. С. 88-93.

45. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. Харків : Право, 2022. 312 с.

46. Шевчук А.М., Ігнатушина А.В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Вісник ЗДІА. 2011. № 2. С. 68-77.

47. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 135-141.

48. Юрчук Н.П. Інноваційні чинники формування конкурентоспроможної продукції сільськогосподарських підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 50-63.

49. Ямненко Г.Є. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2016. Вип. 1. С. 47-52.

50. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально економічних досліджень. 2013. № 4 (51). С. 183-188.

51. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Porter M. E. – New York: The Free Press, 1992.– 557 p.

ДОДАТКИ

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
1	2	3
Компаративний підхід (можливість випереджувати своїх конкурентів)		
Г. Азоєв [22, с. 309]	Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)	Деталізовані сфери існування конкурентних переваг та можливість їх вимірювання
А. Войчак, Р. Камишніков [7, с. 50]	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами	Визначення має занадто загальний характер
П. Забелін, Н. Моїсеєва [10, с. 8]	Інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довгостроковому періодах	Ресурсний підхід. Акцент робиться не стільки на порівнянні з конкурентами, скільки на здатності успішно конкурувати в різних періодах
М. Книш [17, с. 259]	Фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців	Автор акцентує увагу на порівнянні підприємств з точки зору протидії силам конкуренції
Н. Куденко [18, с. 45]	Показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку	Некоректним є застосування терміну «показник» до такого різноаспектного явища, яким є конкурентна перевага

Продовження додатку А

1	2	3
С. Попов [28]	Характеристики, які створюють для організації, що виробляє й/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху	Позитивним є посилення на інновації як найбільш вагоме джерело конкурентних переваг
А. Шевченко [46, с. 89]	Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Підхід до терміну «конкурентна перевага» з позиції товару доповнено й розширено
Ресурсний підхід		
А. Градов [34, с. 83]	Продуктивність використання ресурсів, яка проявляється в зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії фірми й галузі національної економіки	Це визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
Б. Карлоф [2]	Те, на що спрямовано всі стратегії у сфері бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів	Поряд з продуктивністю використання ресурсів (ефективність виробництва) виділено наявність їх окремих видів
В. Маркова [1, с. 71]	Унікальні відчутні й неловимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі	Ресурсний підхід доповнено стратегічно важливими сферами бізнесу
М. Портер [52]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів	Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів

Продовження додатку А

1	2	3
О. Тищенко, О. Головка [20, с. 271].	Сукупність (система) унікальних факторів, властивих підприємству, що відрізняють його від конкурентів і сприяють веденню вдалої конкурентної боротьби на ринку	Дане визначення базується на системному підході. Робиться акцент на специфічних факторах
Ціннісно-компетентнісний підхід		
І. Білецька [15, с. 173]	Це не тільки результат конструктивного мислення; можливість компанії випереджати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що дає реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення фірми в конкуренції; реалізована ключова компетенція	Наведено спробу поєднати всі існуючі підходи в одному визначенні, але дискусійним є подання конкурентної переваги як індикатора положення фірми
Ж.-Ж. Ламбен [24, с. 234]; В. Немцов і Л. Довгань [24, с. 261]	Характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами	Конкурентна перевага підприємства розглядається, перш за все, з позицій товару
В. Оберемчук [25, с. 40]	Переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування та розвитку фірми	Визначено тільки результат існування конкурентних переваг, до того ж розмір доходу, отриманого внаслідок існування конкурентної переваги, може варіювати в широких межах
І. Отенко, Є. Полтавська [26, с. 18]	Результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування таких якісних і кількісних властивостей товару, які становлять цінність для покупця	Акцент ставиться на ефективності управління цінними для покупця атрибутами товару
Р. Фатхутдінов [40, с. 147].	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність фірми в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкурентними фірмами	Відсутнє пряме порівняння з конкурентами

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1) Великий досвід роботи на ринку; 2) Фінансова стійкість підприємства; 3) Високий контроль якості; 4) Гнучка цінова політика; 5) Висока кваліфікація персоналу; 6) Утримання домінування на ринку за допомогою існуючої продукції та нових розробок в даній сфері. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Майже відсутній обсяг маркетингового бюджету, а саме реклами на телебаченні та веб-порталах; 2) Низька популярність та впізнаваність торгівельної марки; 3) Відсутність чітких стратегічних напрямів; 4) Недостатньо розвинута система дистрибуції; 5) Досить низька якість продукції в найнижчому ціновому сегменті; 6) Низька конкурентоспроможність продукції із відношення ціни та якості.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1) Збільшення частки ринку через послаблення конкурентів на 1-2%; 2) Розширення збутової мережі на 10-15%; 3) Проведення вертикальної диверсифікації вниз; 4) Проведення модернізації виробничих потужностей; 5) Впровадження інноваційних технологій; 6) Розширення номенклатури продукція 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Посилення позицій лідерів на 4-5% ринку; 2) Постійна загроза появи нових конкурентів; 3) Збільшення податкового тягаря; 4) Зниження рівня життя населення; 5) Зниження попиту; 6) Негативні кризові явища в економіці.

Порівняльна оцінка «сильних» сторін діяльності ТОВ
«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та ТОВ «ФРЕГАТ»

№	Фактор	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка
		«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»			«ФРЕГАТ»		
1	Великий досвід роботи на ринку	9	0,2	1,81	8	0,3	1,39
2	Фінансова стійкість підприємства	9	0,2	0,97	9	0,1	0,92
3	Високий контроль якості	7	0,1	0,2	4	0,2	0,55
4	Добра цінова політика	3	0,1	0,11	3	0,2	0,11
5	Висока кваліфікація персоналу	2	0,2	0,21	5	0,1	0,14
6	Утримання домінування на ринку за допомогою існуючої продукції та нових розробок в даній сфері	1	0,2	0,31	1	0,1	0,12
	Разом	31	1	3,61	30	1	3,23

Порівняльна оцінка «слабких» сторін діяльності ТОВ
«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА» та ТОВ «ФРЕГАТ»

№	Фактор	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка
		«УКРЧЕРМЕТАВТОМАТИКА»			«ФРЕГАТ»		
1	Майже відсутній обсяг маркетингового бюджету	9	0,2	1,41	8	0,1	1,11
2	Низька популярність та впізнаваність торгівельної марки	9	0,2	0,97	9	0,1	0,92
3	Відсутність чітких стратегічних напрямів	7	0,1	1,2	8	0,2	1,2
4	Мале охоплення території системою дистрибуції	7	0,1	1,35	3	0,2	0,71
5	Досить низька якість продукції в найнижчому ціновому сегменті	6	0,2	0,81	5	0,2	0,4
6	Низька конкурентоспроможність продукції із відношення ціни та якості	4	0,2	0,31	3	0,2	0,32
	Разом	42	1	6,05	36	1	4,66

Структурна декомпозиція заходів щодо реалізації стратегії

Заходи	Тривалість	Ресурси	Виконавці
ФІНАНСИ			
Розробка нових продуктів, послуг	Кожні 3 місяця протягом усього року	Кадри	Гол. Менеджери
Контроль ефективності використання ресурсів	Щоквартально	Кадри	Начальник фінансового відділу
ПЕРСОНАЛ			
Організація періодичних перевірок	Кожні 2 місяця протягом усього року	Кадри	Гол. менеджери
Проведення конкурсу на кращого оператора	3 місяці в 1 півріччі та 3 місяця у 2-му	Фінанси	Начальник відділу маркетингу
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ			
Інтерв'ю з директорами, менеджерами на ТБ, в газетах, журналах	Разовий захід на 1 місяць	Телебачення	Маркетолог
Отримання у відповідь реакції від клієнтів	Щоквартально	Кадри	Маркетолог
КЛІЄНТИ			
Розміщення рекламних банерів	3 рази на рік	Фінанси	Маркетолог
Розміщення короткометражного ролика про компанію	Разовий захід на 1 місяць	Фінанси	Маркетолог
Надання знижок, бонусів постійним клієнтам	На початку лютого по підсумкам минулого року	Фінанси	Маркетолог