

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи 7М

Гальченко Вікторія Ігорівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПСТУХОВА

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гальченко Вікторії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства

керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29.09.2022 р. № 575-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 31.01.2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2. Дослідження управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ» на ринку промислової продукції. Розділ 3. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ». Висновки. Список використаної літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу. Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства; структура надходжень від продажу товарів ТОВ «ІН-ПРЕМ» в 2020 році; Структура надходжень від продажу товарів ТОВ «ІН-ПРЕМ» в 2021 році; організаційна структура підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ»; багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів; структура системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ»; багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів після впроваджених заходів.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства».	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ» на ринку промислової продукції».	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ».	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури.	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувачка _____
(підпис)

Вікторія ГАЛЬЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Людмила ЗАКРЕВСЬКА
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гальченко В.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

В кваліфікаційній роботі проведено дослідження управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ» на ринку промислової продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ». В роботі охарактеризовано техніко-економічні показники діяльності підприємства. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою графічної побудови багатокутника конкурентоспроможності, розрахунку рейтингової оцінки та традиційної матриці McKinsey.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ», які дозволять покращити діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ» на ринку, приведуть до збільшення обсягів реалізації продукції та прибутків, що у свою чергу, покращить позиції на ринку та дозволить піднятися на новий рівень розвитку і досягнути поставленої мети.

Кваліфікаційна робота викладена на 87 сторінках, містить 22 таблиці, 12 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренти, управління конкурентоспроможністю підприємства, суперництво, конкурентна боротьба.

ANNOTATION

V.I. Halchenko. Management of enterprise competitiveness.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

In the qualification work, a study of the competitiveness management of IN-PREM LLC on the market of industrial products of IN-PREM LLC was conducted. The work describes the technical and economic indicators of the enterprise. An analysis of the company's competitiveness was carried out using the graphic construction of the competitiveness polygon, the calculation of the rating assessment and the traditional McKinsey matrix.

Proposals and recommendations have been developed to improve the competitiveness management process of IN-PREM LLC, which will improve the activity of IN-PREM LLC in the market, will lead to an increase in product sales and profits, which, in turn, will improve its position on the market and allow it to rise to a new level of development and achieve the set goal.

The qualification work is presented on 87 pages, contains 22 tables, 12 pictures.

Key words: enterprise competitiveness, competitors, enterprise competitiveness management, rivalry, competitive struggle.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ІН-ПРЕМ» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	33
2.1. Оцінка ринку, на якому функціонує підприємство.....	33
2.2. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	39
2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН- ПРЕМ».....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	54
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІН- ПРЕМ».....	54
3.2. Обґрунтування доцільності оновлення web-сайту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ».....	56
3.3. Розроблення заходу щодо диверсифікації товарних груп для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»	64
3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники господарської діяльності та рівень конкурентоспроможності ТОВ «ІН-	

ПРЕМ».....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Протистояння зростаючій конкуренції спонукає сучасний бізнес до постійного вдосконалення. Сьогодні, для того аби залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні постійно стежити за своїм середовищем і відповідним чином пристосовуватися до змін в економічному секторі України. Таким чином, підприємства мають враховувати постійне створення нових підприємств за різними формами власності, слідкувати за купівельним попитом населення, враховувати прогнозовані тенденції у своїй галузі, а також застосовувати відповідні методи конкуренції, які відповідають поточним умовам ринку та специфіці їх діяльності.

Виключно визначивши фактори корпоративної конкурентоспроможності, можна управляти корпоративною конкурентоспроможністю та формувати конкурентні переваги на існуючому ринку. Посилення конкуренції між підприємствами спонукає знаходити нові методи та способи впливу на рішення про купівлю клієнтів. Таким методом може бути — введення нової високоякісної продукції, що дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, тим самим товар стає першочерговим фактором, що гарантує конкурентоспроможність підприємства.

Проблематикою управління конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Основні дослідження конкуренції та конкурентоспроможності наведені в роботах, таких економістів, як І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інших вчених.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка заходів щодо його удосконалення.

Відповідно до мети дослідження було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність поняття «управління конкурентоспроможністю» підприємства;

- описано особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;

- досліджено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»;

- оцінено ринок продажу будівельних матеріалів та житлового будівництва;

- оцінено рівень конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»;

- охарактеризовано особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ»;

- проаналізовано економічну ефективність запровадженого заходу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»;

- наведено вплив запропонованого заходу на основі показників господарської діяльності та рівень конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і специфічні методи дослідження. Реалізацію поставлених завдань було здійснено за допомогою використання

конкретно-пошукового і логіко-синтетичного методу збору даних – для збору, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури; аналізу і порівняння – для оцінювання техніко-технологічного та фінансово- економічного стану ТОВ «ІН-ПРЕМ»; експертних оцінок і розставляння пріоритетів – для оцінки конкурентів ТОВ«ІН-ПРЕМ»; системно-структурний – для систематизації наукових фактів про конкурентні переваги ТОВ «ІН-ПРЕМ»; теоретично-узагальнюючий і метод інтерпретації – для формулювання й обґрунтування висновків за результатами вивчення даної теми.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження стали роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, автореферати дисертацій, підручники, навчальні посібники, журнали, наукові статті з питань, що стосуються аспектів стратегічного розвитку підприємства та утримування стійких позицій серед конкурентів, а також дані Державної служби статистики України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати досліджень можуть бути застосовані на ТОВ «ІН-ПРЕМ» для удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю у сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення дослідження були представлені на XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (17-18 листопада 2021р., м. Київ, Національний університет харчових технологій).

За результатами дослідження опубліковано статтю у науково-виробничому журналі «Державатарегіони. Серія: Економіка та підприємництво».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, додатків. Обсяг тексту становить 83 сторінки, включаючи 22 таблиці, 3 додатки, 7 рисунків та

список використаних джерел із 48 пунктів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Зміст поняття «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» і означає зіткнення, змагання. У словнику іноземних слів, зміст поняття «конкуренція» окреслюють як суперництво у боротьбі за результат, вільні змагання між підприємцями [10, с. 170].

Суб'єктами конкуренції у торгівлі є підприємства, підприємці, для котрих торговельна діяльність є основною, а також підприємства, які поряд з основною діяльністю не торговельного характеру (виробничою, фінансовою, страховою тощо) займаються і торговельною. Звичайно, конкурувати за покупця вони будуть лише у своїх зонах господарювання, межі яких залежать:

- від масштабів діяльності підприємства;
- від виду товару, яким торгують;
- від контингенту покупців;
- місця розташування.

Об'єктом конкуренції в торгівлі є товари та додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням покупців, тобто чим борються. Предметом конкуренції виступають покупці — їхня увага, гроші, а в кінцевому результаті розмір товарообороту та прибутку, а також ресурси, частка ринку, тобто за що борються.

Суть конкуренції в окремій галузі глибоко дослідив М. Портер [1], визначивши її взаємодію п'яти сил. У галузі торгівлі їх можна визначити таким чином:

- покупці та чинники, які впливають на їхню поведінку (купівельна

спроможність прибутків покупців, їхня кількість, смаки та уподобання, інфляційні очікування);

- поява нових фірм-конкурентів у галузі;
- поява фірм інших галузей, які займаються торговельною діяльністю;
- суперництво вже існуючих конкурентів — підприємств і підприємців, які займаються торговельною діяльністю;
- постачальники товарів (виробники, посередники).

Конкуренція як процес конкурентної боротьби може відбуватись ціновими і неціновими методами, кожен з яких передбачає застосування різних інструментів. У торговельній галузі до інструментів цінового методу відносять ціну товару чи послуг та ціно відхиляючі елементи: знижки, надбавки до ціни постачальника (виробника чи посередника). Ці інструменти мають кількісний характер. До інструментів нецінового методу, які мають здебільшого якісний характер, відносять різні стимули активізації торгівлі: рекламу, конкурси, акції, форми та методи продажу, асортимент товарів і послуг тощо. Застосовуючи ті чи інші інструменти конкурентної боротьби, підприємства формують (здобувають) конкурентні переваги [3].

Конкурентні переваги — це сукупність власних і набутих матеріальних і нематеріальних активів і умов діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому можливість випередити у підсумку (перемогти) конкурентів за результатами діяльності (більший обсяг товарообороту, менший обсяг витрат, більший розмір прибутку, вищий імідж тощо) [4].

Конкурентна перевага часто ототожнюється зі здатністю компанії більш ефективно управляти своїми ресурсами, тобто з конкурентоспроможністю. Це пов'язано з тим, що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність перевершити конкурентів для досягнення економічних цілей. Водночас, між цими поняттями існують причинно-наслідкові відмінності [40].

Конкурентоспроможність — це результат фіксації наявності

конкурентних переваг, без яких конкурентоспроможність неможлива. Однак наявність окремих конкурентних переваг не дає автоматичної переваги. Тільки завдяки їх поєднанню можна зробити найкращий вибір. [5].

На сьогодні в економічній літературі існує велика кількість визначень поняття «конкуренція» які охоплюють диференціацію її характеристик, функцій та особливостей. Враховуючи значну диференціацію поняття доцільним є систематизація різних трактувань вченими цього поняття, виходячи з категорій сутності конкуренції (табл. 1.1):

- 1) конкуренція — це суперництво економічних суб'єктів на ринку з метою досягнення найбільш високих результатів господарської діяльності;
- 2) конкуренція — це регулюючий елемент ринку, механізм, який здійснює регулювання попиту та пропозиції на ринку;
- 3) конкуренція розуміється як суперництво традиційного з інноваційним.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор(и)	Тлумачення поняття «конкуренція»
І категорія – «суперництво економічних суб'єктів»	
1	2
Адамик В.А. [5]	Конкуренція в будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкуренти, зацікавлені в досягненні однієї тієї самої мети).
Горфинкель В.Я.	Конфлікт між виробниками або постачальниками, підприємствами і компаніями в пошуках найвигідніших умов виробництва і збуту для досягнення кращих результатів.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. [1]	Конкуренція між суб'єктами-це спроба здобути перевагу перед іншими суб'єктами зарахунок власних результатів, унаслідок чого суб'єкт-споживач має змогу вибору між кількома продавцями та покупцями, і жоден суб'єкт не може визначати його умови обігу товарів на ринку.
Кріппендорф К.	Особлива форма взаємодії і боротьби на світовому ринку між національними і транснаціональними виробниками з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції й одержання найбільшого прибутку
Курно А.	Конкуренція двох і більше фірм, коли кожна фірма припускає, що обсяг виробництва її конкурентів буде залишатися незмінним
Маркс К. [6]	Власлива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів

1	2
Маршал А.	Змагання між виступаючими на ринку підприємствами, яке має на меті забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців
Мочерний С.В. [7]	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Панасенко Д.А. [8]	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Прайснер А.	Змагальність фірм, при якій самостійні дії ефективно обмежують можливості кожної із них односторонньо впливати на загальні умови обігу продукції на світовому ринку або на окремих національних чи регіональних ринках
Туган- Барановський М.	Діяльне суперництво декількох осіб у досягненні однієї і тієї мети. Конкуренти прагнуть витіснити один одного, захопити у своє виняткове володіння те чи інше господарське благо, і тому конкуренція завжди має характер боротьби
Юданов Ф.Ю.	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку
II категорія – «регулюючий елемент ринку»	
Адамик В., Вербицька Г.	Елемент ринкового механізму, який забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією шляхом безкомпромісної боротьби за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів між різними суб'єктами господарювання
Ассель Г.	Конкуренція виробників на ринку, яка включає в себе як внутрігалузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції
Грецький Р. [10]	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Долан Е., Ліндсей Д. [11]	Діяльність людей, направлена на задоволення потреб методом підвищення якості товару, регулювання його обсягу і ціни на ринку
Нікіфоров А.Д. [12]	Механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва
Педченко Н.	У розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Пуцентейло П. [13]	У розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Рудницька М.О. [14]	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
Фатхутдінов Р.А. [15]	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги чи інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах
III категорія – «суперництво традиційного з інноваційним»	
Азоев, Г.Л., Челенков О.П.	Задовольнити краще конкурентів людські нестатки, що виражаються в потребах, специфічних для різних культур і людей, за допомогою різних товарів, послуг і ідей, спираючись на знання ринку, вимоги і можливості споживачів
Гейер Г.В. [16]	Суперництво між економічними суб'єктами, в основі якого лежать відмінності (кількісні і якісні), пов'язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій
Портер М. [17]	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти
Хайек Ф.	Процедурою відкриття, коли конкуренція сама встановлює порядок і створює необхідну рівновагу, а перемагає в конкурентній боротьбі той, хто дізнався, винайшов, створив щось нове, хто зумів вловити і зрозуміти розсіяне в суспільстві знання

1	2
Хамел Г., ПрахаладК.	Вчені розглядали конкуренцію як суперництво виробників, успіх у якій забезпечується інтелектуальною конкурентною перевагою. Найважливішою умовою відповідної конкурентної позиції виробника є використання «базових функціональних властивостей продукту» (можливості розвитку і використання продукту) і «ключових компетенцій» (знання й уміння людей щодо розробки таких продуктів)
Шумпетер Й. [18]	Конкуренція визначається як суперництво старого з новим, з інноваціями

Джерело: сформовано автором основі проаналізованих літературних джерел

На нашу думку, для більшого розуміння сутності поняття «конкуренція» як економічної категорії, необхідно розглянути функції, які вона виконує.

Отже, конкуренція виконує такі функції [21]:

1) за допомогою регулювальних функцій, фактори виробництва під впливом ціни, спрямовуються в ті галузі, де вони найбільш необхідні;

2) функція стимулювання змушує підприємства прагнути до вищої продуктивності. Таку функцію, на нашу думку, варто розглядати з двох позицій — шанс і ризик. Шанс для підприємства — це зменшити витрати на виробництво продукції, а також збільшити прибуток при виробництві якісної, нової продукції; ризик для підприємства — збитки, які підприємство понесе якщо не реагуватиме на поведінку споживачів;

3) функція ціни впливає на рівень індивідуальних витрат до суспільно-необхідного, що, у свою чергу, визначає збалансовану ринкову ціну на продукт. У результаті визначається справедлива ринкова ціна продукту;

4) Функція розподілу дає змогу розподіляти дохід між підрозділами організацій, залежно від їхнього істотного внеску, таким чином головний принцип конкуренції – «винагорода за роботу»;

5) функція контролю виступає певною силою, що протидіє виникненню постійної економічної влади окремих суб'єктів ринку, тобто, вона обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства;

6) інноваційна функція конкуренції на підприємствах реалізується постійним удосконаленням технологічної бази виробництва, впровадженням новітніх технологій та прогресивних форм організації виробничого процесу

тим самим зменшуючи витрати виробництва. Підприємства, котрі не зможуть впроваджувати такі заходи інноваційної політики, будуть витіснені з ринку.

На сьогоднішній день, зміст поняття «конкурентоспроможності підприємства» вивчається різними вченими і трактується одночасно і як характеристика, і як властивість, і як здатність, і як категорія. Із практичної точки зору, конкурентоспроможність є відносною характеристикою, яка відображає конкурентний потенціал конкретного суб'єкта господарювання у порівнянні з його конкурентами [14, с.141].

Існують підстави для трактування конкурентоспроможності підприємства як його здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію в достатній кількості, надійно продавати її, зберігати стабільне становище на ринку, прибутково працювати і витримувати конкуренцію з боку аналогічно розташованих підприємств.

Так, Ю. Гумений визначає конкурентоспроможність за результатом отримання конкурентних переваг підприємства, а саме за його рівнем. Рівень конкурентоспроможності окремого підприємства формується під впливом низки факторів і є характеристикою змінною [12, с. 56].

Компанії, які традиційно прагнуть до ефективнішої виробничої діяльності, можуть впливати на ці чинники, передбачити вплив деяких факторів і підготувати заходи у відповідь. Конкурентоспроможність також є порівнянною категорією і включає в себе зміни ринкових умов і позицій конкурентів.

Тременко О. переконаний, що вивчення конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища, при цьому основна увага повинна приділятися порівнянню найбільш суттєвих показників діяльності конкретного підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Г.Л. Азоев стверджує, що конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно управляти власними і позиковими ресурсами в

умовах конкурентного ринку.

Конкурентоспроможність спрямована на формування управлінських рішень мають бути спрямовані на протистояння можливостям зовнішніх впливам для досягнення лідерства та поставлених цілей.

Таблиця 1.2

Визначення змісту терміну «конкурентоспроможність підприємства» науковцями

Автор	Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»
В. Адамик [2, с.70]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений попит споживачів на доступних їм сегментах ринку.
А.Жаворонкова[3, с. 56]	Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як процес визначення оцінок результативності ринкових дій в конкретній ситуації, що склалася на ринку.
Кобиляцький Л.С	Конкурентоспроможність підприємства – це стан, який визначається показниками, що характеризують ефективність його виробничої діяльності, фінансове становище та ефективність маркетингу і реклами його продукції порівняно з конкурентами.
О.Тременко [4, с.195]	Конкурентоспроможність підприємства аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства як процес визначення оцінок, що відображають економічні результати роботи підприємства
С. Фомін [5, с. 31]	Конкурентоспроможність підприємства функціональний підхід полягає у визначенні ефективності виробництва, фінансового стану, товару.

Джерело: сформовано автором основі проаналізованих літературних джерел

Наразі, у даній кваліфікаційній роботі, під визначенням терміну «конкурентоспроможність підприємства» будемо опиратися на твердження В. Адамика, яке звучить так: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений попит споживачів на доступних їм сегментах ринку».

Лісовська Л. вважає, що основними ознаками конкурентоспроможності підприємства є:

- 1) рентабельність виробництва;

2) ринкова позиція, що виражається певною часткою ринку або його відповідного сегменту;

3) цінова еластичність попиту споживачів на диференційований товар [41, с. 26].

Незважаючи на наявність потужного теоретичного підґрунтя, сьогодні залишається актуальним питання вибору оптимального визначення до дефініції конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, узагальнивши все вище написане, під конкурентоспроможністю підприємства, будемо розуміти, можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах певного ринку.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства — це комплекс управлінських заходів, спрямованих на вивчення діяльності, сильних і слабких сторін діючих і потенційних конкурентів та формулювання конкурентних стратегій, які гарантують формування і підтримання довгострокових конкурентних переваг.

Основними проблемами управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі є недостатній рівень конкурентоспроможності продукції підприємств, нестабільна економічна ситуація в країні, орієнтація на конкретні цільові групи споживачів, сформовані з урахуванням конкурентних переваг та наявних можливостей підприємств, відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю, відсутність конкретних конкурентних переваг.

Слабкі людські ресурси, стратегії, орієнтовані на конкретні групи споживачів, розроблені з урахуванням конкурентних переваг компанії та наявних можливостей.

Управління конкурентоспроможністю підприємств має бути спрямоване на:

- забезпечення гнучкості управлінської поведінки та ухвалення рішень, синхронізованих з динамізмом позитивних і негативних факторів конкуренції на конкретному ринку.

- нейтралізація або обмеження кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності компанії шляхом створення захисту від них;

- використання позитивного зовнішнього впливу для посилення та реалізації конкурентних переваг компанії;

У цьому випадку суб'єкти управління – це скоординована група людей, які беруть участь у безпосередньому розробленні та реалізації управлінських рішень у сфері формування та конкурентоспроможності підприємства. Об'єктом є сам процес формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства.

У своєю чергою, предмет управління конкурентоспроможністю охоплює не тільки продукцію, а й фінансову діяльність, виробничу діяльність, інноваційну та маркетингову діяльності, людські ресурси, технічне та кваліфікаційне забезпечення, організаційну та управлінську структуру комерційних і промислових підприємств.

Сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

- ситуаційний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю, що є у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та дають змогу скоригувати стратегію суб'єкта ринку;

- процесний підхід – підхід, який організовується у певній послідовності і вимагає виконання певних функцій, серед яких є планування, організація, мотивація та контроль;

- системний підхід – при цьому підході неможливо без добре налагоджених зв'язків між елементами системи.

Загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (див. рис. 1.2).

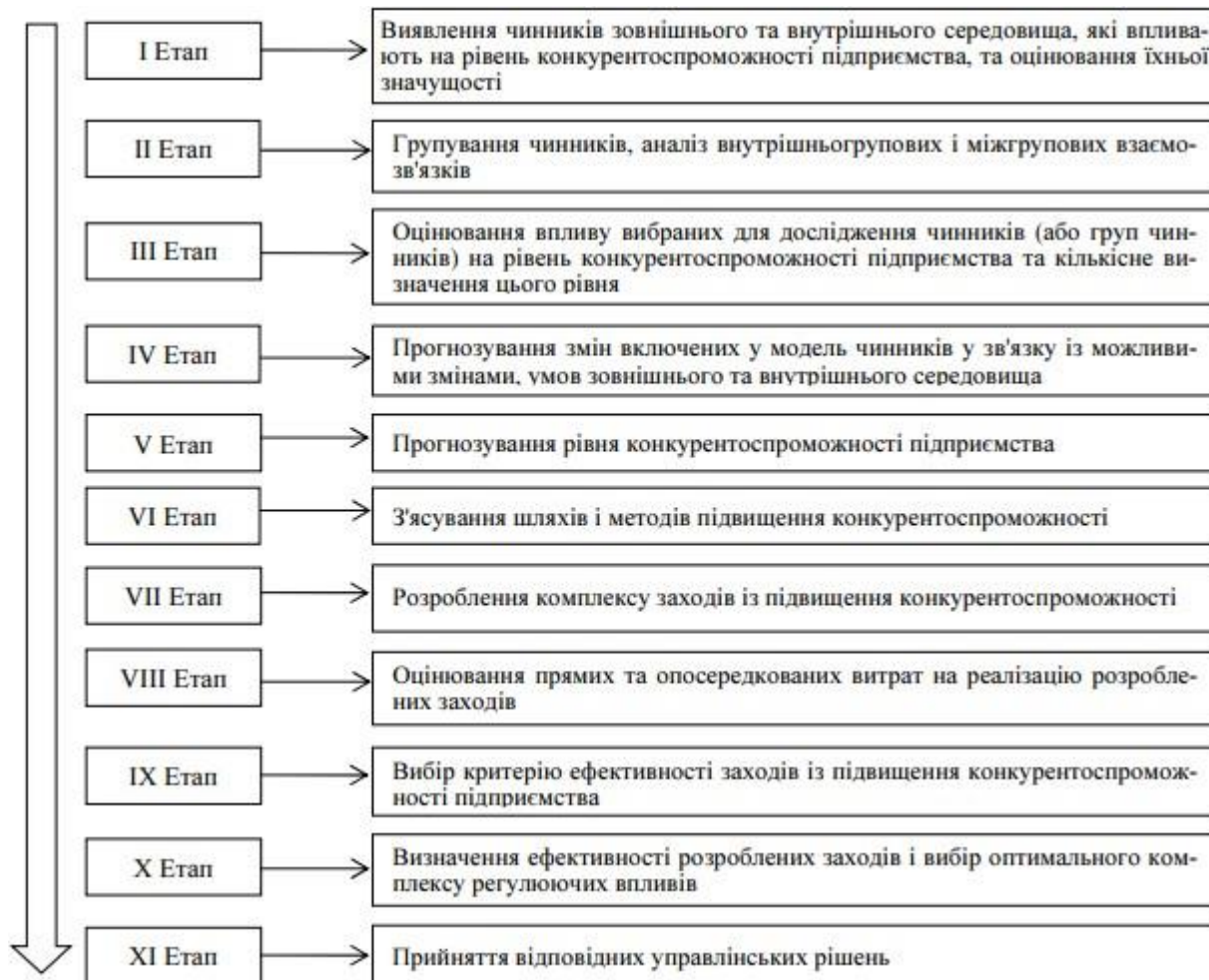


Рис. 1.1. Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [37, с. 63–66]

Отже, процес управління конкурентоспроможністю можна узагальнити у вигляді таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.

4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.

5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Необхідність оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними факторами:

1) Оскільки втрата конкурентоспроможності організації та продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, в умовах сьогодення рівень конкурентоспроможності має стати одним із основних критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати характерною ознакою передкризового стану фірми.

2) Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати не лише детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.

3) Цінова політика організації повинна ґрунтуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному стані ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.

4) Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом системи забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та якісного ведення господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках виступає її оцінка.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється з метою формування управлінських завдань та, на їх основі, прийняття актуальних управлінських рішень щодо розробки заходів у сфері формування та розвитку конкурентних переваг задля адаптації діяльності фірми до мінливих умов ринкового середовища, що забезпечить їй можливості успішно конкурувати на ринку [39, с.155-156].

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства визначаються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість раціонально планувати та спрямовувати діяльність фірми на основі конкурентних переваг.

Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують низку різноманітних методів, які групують за різними класифікаційними ознаками.

Узагальнену класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів оцінки представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа

1	2	3
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: сформовано автором на основі [12-17]

Найбільш простим та легким у виконанні з групи методів якісної оцінки є метод експертних оцінок (ранговий аналіз).

Метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів експертів (споживачів і співробітників компанії).

При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу

експертів слід включати людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв'язанню проблеми.

Відповідні експерти можуть висловити свою думку щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, строків досягнення поставлених завдань, критеріїв вибору найкращих рішень, тощо.

Метод експертних оцінок – це фактично метод прогнозування, основоположним критерієм якого є досягнення згоди серед усіх членів експертної групи. Організаційно це виглядає так. Експерти, обізнані у взаємопов'язаних сферах діяльності, детально відповідають на питання анкети, пов'язаної з досліджуваною проблемою. Кожен з них фіксує свою думку про проблему, а потім повідомляє про відповідь своїм колегам. У випадку розбіжності його прогнозу з думкою інших, експерт зобов'язаний пояснити причину такої невідповідності. Далі процедура повторюється до тих пір, поки думки експертів не збіжаться. При цьому потрібно дотримуватися анонімності, що допомагає уникнути можливості групових роздумів над проблемною ситуацією.

Методика проведення експертної оцінки зводиться по своїй суті до виконання обов'язкових елементів, що визначають етапи її проведення:

1. Виявлення необхідності щодо проведення експертної оцінки.
2. Складання плану і програми експертизи:
 - формулювання мети та завдань експертної оцінки;
 - розробка анкети (опитувальника);
 - вибір способу оцінки компетентності експертів;
 - формування правил проведення опитування експертів (тобто вибір методу експертних оцінок);
 - формування правил та методів обробки думок експертів.
3. Формування групи експертів та проведення власне експертної оцінки.
4. Групування та зведення матеріалів експертизи.
5. Розрахунок статистичних показників:

- визначення відносних величин;
- розрахунок групових оцінок із врахуванням шкали ваги експертів;
- визначення достовірності різниці поміж отриманими відносними чи середніми величинами (з використанням непараметричних методів Манна — Уїтні, Колмогорова — Смирнова, Ван дер Вардена);
- дослідження взаємозалежності поміж висновками експертів (за допомогою методів рангової кореляції Спірмена чи Кендалла);
- обчислення коефіцієнта детермінації (відображає частку впливу певного фактора при дії декількох на результат);
- проведення рангування (при наявності масиву кількісних та напівкількісних даних).

6. Визначення ступеня одностійності експертів за допомогою розрахунку:

- коефіцієнта варіації (відображає однорідність сукупності);
- показника асиметрії;
- показника ексцесу (гостровершинності);
- коефіцієнта осциляції (відображає відносне коливання значень).

7. Впровадження у практику зроблених висновків.

Опрацювання існуючої проблеми та намагання визначити шляхи подальшого розвитку власне і визначають необхідність щодо проведення експертної оцінки. Цю методологію доцільно використовувати у разі, коли наступні фактори ускладнюють можливість прийняти оптимальне рішення:

- існує неможливість точного прогнозування наслідків прийнятого рішення;
- відсутність чи неповність статистичної інформації, на основі якої приймається рішення;
- наявність факторів, які не піддаються контролю зі сторони особи, що приймає рішення;
- наявність декількох варіантів вирішення проблеми та необхідність вибору одного з них;

- неповторність та неможливість експериментальної перевірки прогнозованого перебігу подій і результатів процесів вирішення проблеми

Наступним методом представлення результатів оцінки є матричний метод Мак Кінсі, який був розроблений на замовлення General Electric (GE) фахівцями консалтингової компанії McKinsey and Company. Аналіз цим методом проводиться за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки певного СГП підприємства.

У матриці GE/McKinsey удосконалено основний недолік моделі BCG - спрощений підхід до аналізу СГП. Даний метод GE/McKinsey передбачає комплексний аналіз СГП, а результат для зручності та наочності подається як два інтегральні показники, що відкладаються на осі координат матриці GE/McKinsey.

Індикаторами привабливості ринку можна вважати: темпи зростання ринку, висота бар'єрів входу в галузь, рівень технологічності в галузі, особливості конкуренції, чутливість до інфляції, ситуацію в зовнішньому середовищі, якість ринку, величини основних сегментів ринку, диверсифікованість ринку, схильність до циклічності, схильність до сезонності тощо.

Таблиця 1.4

Оцінка привабливості ринку

Параметр привабливості галузі	Вага	Рейтинг	Зважена оцінка
Розмір галузі			
Ріст галузі			
Прибутковість галузі			
Інтенсивність капіталу			
Стабільність технології			
Інтенсивність конкуренції			
Циклічність			
Всього	1		

Індикаторами конкурентоспроможності можна вважати: ціну продукції, масштаби компанії, особливі характеристики, умов доставки, кваліфікацію керівників і працівників, потенціал наукових досліджень, якість продукції, маркетингові переваги, тощо.

Схема оцінювання конкурентоспроможності така ж, як і привабливості ринку: вагомість критерію — оцінка — виважений бал (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Оцінка конкурентної позиції

Параметр	Вага	Рейтинг	Ваговий рахунок
Частка ринку			
Ноу-хау технології			
Якість продукції			
Після продажний сервіс			
Після продажний ремонт			
Цінова конкуренція			
Низькі виробничі витрати			
Продуктивність			
Гнучкість			
Всього	1,00		

Далі будується матриця, відкладаючи по горизонталі фактор конкурентоспроможності в межах від «5» до «1» (або в межах від «10» до «1»), а по вертикалі — фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5» (або в межах від «1» до «10») та ділиться матриця на дев'ять квадратів. Положення кожної СГП зображається у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку певного підприємства (рис. 1.4). Потім формулюється стратегія для кожної СГП та робляться висновки.

На початковому етапі застосування моделі GE/McKinsey для інтегральної оцінки координат кожного бізнесу використовувалося до 40 параметрів. Згодом їхня кількість скоротилася до рівня 10-25.

Аналізовані СГП можуть відображатися на сітці матриці у вигляді кіл,

координати центрів яких задаються відповідними показниками даного бізнесу по осях X , Y . Величина кожного кола пропорційна обсягу продажів на даному ринку.

Рис. 1.2. демонструє, що модель GE/McKinsey виділяє 3 типи стратегічних позицій: перший тип — переможець; другий тип — проміжний; третій тип — той що програв.

Відповідно до моделі першому типу СГП встановлюється високий пріоритет для інвестування, другому типу — середній, а третьому — низький.

Привабливість галузі	Висока	<u>1. Стратегія захисту позицій (переможець)</u> концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення діяльності	<u>2. Стратегія розвитку (переможець)</u> посилення слабких позицій; пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг	<u>3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</u> спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація
	Середня	<u>4. Стратегія розвитку (переможець)</u> інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<u>5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</u> пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість \uparrow , а ризик \downarrow	<u>6. Стратегія "збору врожаю" (той, що програв)</u> пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування
	Низька	<u>7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</u> захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи	<u>8. Стратегія "збору врожаю" (той, що програв)</u> короткострокові перспективи; мінімальні вкладення	<u>9. Стратегія елімінації (той, що програв)</u> припинення інвестування; виключення у разі потрапляння у зону збитків
		Висока	Середня	Низька
Конкурентоспроможність підприємства				

Рис. 1.2. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: сформовано автором на основі літературного джерела [16]

Таким чином, квадранти 1, 2, 4 мають високий пріоритет з точки зору інвестування;

Квадранти 3, 5, 7 середнього пріоритету з точки зору інвестування;

Квадранти 6, 8, 9 – низький пріоритет з точки зору інвестування.

Підсумовуючи, можна сказати що матриця Мак-Кінсі є великим вдосконаленням підходу БКГ. Вона є більш багатогранною і уникає спрощень та негарантованих припущень підходу БКГ. Однією з її найбільших переваг є гнучкість. Матриця Мак-Кінсі визнає, що галузі характеризуються різними факторами успіху, і включає цей факт в аналіз. Крім того, аналіз може охоплювати набагато більший ряд стратегічно доречних змінних. Ще однією важливою перевагою даної матриці є те, що вона вводить проміжні значення між поняттями «висока/низька» і «сильна/слабка». Найбільш важливим є те, що дев'яти-клітинна матриця вказує напрями руху ресурсів корпорацій до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще функціонувати.

Також, існує інший метод, що дозволяє візуально оцінити конкурентоспроможність продукту або компанії на фоні аналогічних продуктів та її позицію серед інших учасників ринку — це багатокутник конкурентоспроможності. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які варто усунути.

Таким чином, можна порівняти всі аспекти бізнесу, включно з маркетингом, репутацією, ціною, асортиментом, виробничими потужностями та витратами на закупівлю матеріалів. Для створення багатокутників існує лише одна вимога: відповідні дані. Можна аналізувати конкретні групи продуктів або навіть кожен продукт окремо.

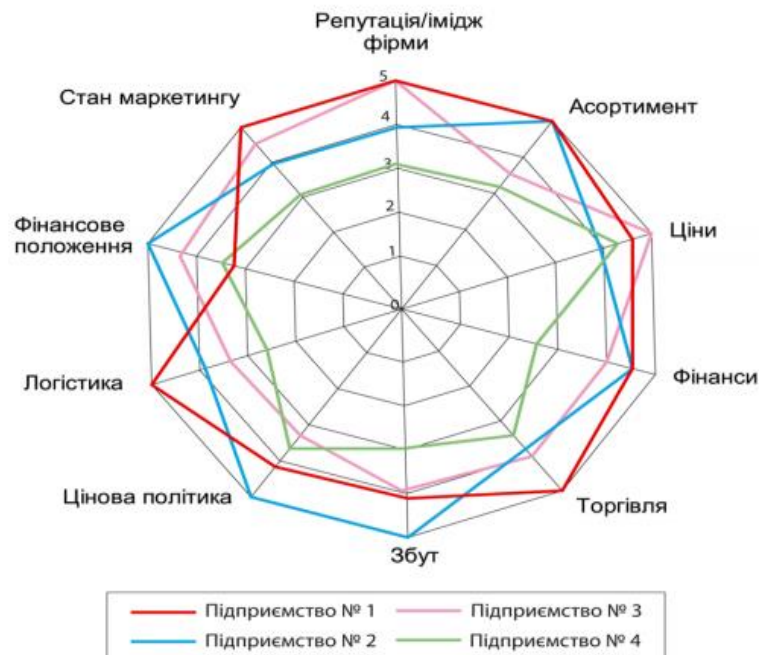


Рис. 1.3. Приклад побудови «багатокутника конкурентоспроможності»

Джерело: сформовано автором основи [38]

Методика побудови «багатокутника конкурентоспроможності» складається з таких етапів:

1. Визначення критеріїв оцінки

Варто зосередитися на основних критеріях, що впливають на прибуток, привабливість для клієнтів, лояльність клієнтів та задоволеність продукцією. До них належать, наприклад, зовнішній вигляд товару, якість продукції, ціна на товар чи послуги, умови доставки, унікальність пропозиції і доступність, тощо.

2. Визначення основних конкурентів, які відповідають рівню досліджуваного підприємства:

Конкуренти повинні:

- мати ту саму цільову групу;
- задовольняти аналогічні потреби споживачів;
- розташовані на одній території;
- перебувають на одній і тій самій стадії життєвого циклу;
- перебувають на одному рівні обсягів і доходів.

3. Збирання інформації про власний продукт або компанію

Певну інформацію можна знайти на просторах Інтернету, деяку в документації про компанію, а ще варто провести опитування серед колег.

4. Дослідження конкурентів

Подробиці можна дізнатися з річних звітів, відгуків клієнтів, посередників, ЗМІ, торгових виставок, оглядів цінових пропозицій і навіть ставши клієнтом. Якщо є можливість, можна провести опитування серед споживачів.

5. Зведення даних у таблицю та оцінка за встановленими критеріями

Важливо розуміти, що оцінка досить умовна. Щоб спростити процес, можна вибрати еталонну компанію і порівнювати з нею всі інші компанії. Це може бути успішна на міжнародному рівні компанія або лідер ринку.

6. Побудова багатокутника

Для кожного критерію графік повинен мати окрему лінію, розділену певною кількістю поділок, що відповідають точкам, наприклад, 5. Центр перетину всіх осей є точкою, а сама нульова точка на лінії дорівнює 5. Має бути по одній точці на кожній осі (опорній) відповідно до зазначених у таблиці. В результаті для кожного товару або компанії буде свій багатокутник. Найбільший покаже найбільш конкурентоспроможну фірму.

Висновки до розділу 1

В результаті опрацьованого матеріалу, можна зробити наступні висновки:

1. Конкуренція — це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку.

2. Під конкурентоспроможністю підприємства, варто розуміти, можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах певного ринку.

3. Параметри конкурентоспроможності – кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства.

4. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базуються на відповідних параметрах.

5. Найбільш застосовуваними методами при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства є метод експертних оцінок (ранжування), матричний метод Мак-Кінсі та побудова багатокутника конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ «ІН-ПРЕМ» НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Оцінка ринку, на якому функціонує підприємство

Базою для дослідження слугувало Товариство з обмеженою відповідальністю «ІН-ПРЕМ» (далі – ТОВ «ІН-ПРЕМ»), яке займається оптовою та роздрібною торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Галузь, в якій працює ТОВ «ІН-ПРЕМ» відносить до продажу будівельних матеріалів та житлового будівництва.

Основними конкурентами на існуючому ринку з подібним асортиментом товарів, є такі чотири конкуренти: ТОВ Чернігівські Інсталяційні Системи, ТОВ «Інвест Премекс» та ТОВ «Сівертехсервіс». Розглянемо діяльність окремо кожного з них.

ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» займається комплектацією будівництва. Це одна з провідних компаній на ринку обладнання та матеріалів для водо-, тепло-, газо-, дренажу, каналізації та водо очищення. Основними послугами ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» є технічні консультації, оцінка ефективності та інженерних систем, організація проектних і монтажних робіт, поставка обладнання, пуско-налагоджувальні роботи та після продажне обслуговування. ТОВ «ЧІС» є провідним постачальником обладнання для водопостачання та очищення стічних вод: насоси Wilo (Німеччина), клапани Jafar (Польща), приладів обліку води та тепла Sensus (Німеччина, Словаччина), систем обробки води Grünbeck (Німеччина) та Spirotech (Нідерланди). Серед безлічі пристроїв, що очищають і пом'якшують питну та господарську воду, ТОВ «ЧІС» надає особливого значення високоякісному обладнанню для очищення та

водопідготовки води німецького виробництва під марками Grünbeck і Spirotech. Будучи офіційним сертифікованим партнером провідних європейських виробників, компанія також пропонує широкий спектр високоякісного обладнання для систем водовідведення. [40].

ТОВ «Інвест Премекс» – офіційний представник концерну Sensus в Україні, більше 20-ти років є одним з основних на Україні постачальників приладів обліку і контролю води і тепла. Продукція виготовляється виробляється на заводах Словаччини та Німеччини, що входять до групи «Sensus» –лідера в цій галузі приладобудування. Всі прилади внесені до держреєстру України і рекомендовані до установки в житловому фонді України.

ТОВ «Інвест Премекс» має одну з найкращих виробничих та ремонтно-сервісних баз, тим самим проводить гарантійне (18 місяців) та післягарантійне обслуговування, має повірочне обладнання для перевірки водолічильників, теплолічильників і термометрів опору [41].

ТОВ «Севертехсервіс» здійснює продаж і ремонт насосногообладнання WILO. Насоснеобладнання WILO забезпечує гарантійне та післягарантійне обслуговування приладів та устаткування.

Продукція WILO характеризується високою якістю, яку можна досягти тільки в Німеччині. З цієї причини на всіх підприємствах групи діє спеціальна система управління якістю.

Перевірені технічні рішення і використання високоякісних матеріалів забезпечують: компактність обладнання і пов'язані з цим низькі капітальні витрати на будівництво електростанції; низьке енергоспоживання та низькі експлуатаційні витрати; міцність — тривалий термін служби; надійність — робота без збоїв і зниження частоти планового обслуговування; технологічність — адаптація до сучасних систем автоматичного управління [42].

Далі порівняємо вітчизняні підприємства, що займаються торгівлею

деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика вітчизняних підприємств, що займаються торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

Підприємства торгівлі	Кількість філіалів по Україні	Форма продажу	Географічне розміщення	Тип роздрібної торгівлі
ТОВ «ІН-ПРЕМ»	1	Роздрібний, оптовий	Київ та Київська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи»	1	Роздрібний, оптовий	Чернігів та Чернігівська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Інвест Премекс»	1	Роздрібний, оптовий	Суми та Сумська область	Онлайн-магазин
ТОВ «Сівертехсервіс»	1	Роздрібний, оптовий	Чернігів та Чернігівська область	Онлайн-магазин

Джерело: розроблено автором на основі [39-42]

Дані таблиці 2.1 показують, що територіально ТОВ «ІН-ПРЕМ» знаходиться в Києві та Київській області. Територіальне розміщення основних конкурентів в Чернігові та області, в Сумах та області. Однак аналізовані компанії реалізують продукцію по своїй території України через власні інтернет-магазини.

Таблиця 2.2

Представленість товарних категорій в різних підприємствах торгівлі

Товарні категорії	гіпермаркети	супермаркети	спеціалізовані магазини	магазини «білядому»	виставки ярмарки
ТОВ «ІН-ПРЕМ»			✓		✓
ТОВ «ЧІС»			✓		✓
ТОВ «Інвест Премекс»			✓		✓
ТОВ «Сівертехсервіс»			✓		✓

Джерело: розроблено автором на основі [39-42]

З даних табл. 2.2 видно, що усі проаналізовані підприємства, як з'ясувалося, продають подібну продукцію в спеціалізованих магазинах та на виставках.

Таблиця 2.3

Порівняння цін у підприємствах торгівлі

Продукція	Середня ціна на продукцію підприємства, грн.			
	ТОВ «ІН-ПРЕМ»	ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи»	ТОВ «Інвест Премекс»	ТОВ «Сівертехсервіс»
Лічильник води механічний	1942,0	2105,0	1987,0	1990,0
Лічильник води електронний	12334,0	13050,0	12303,0	12450,0
Лічильник теплової енергії	8887,0	10020,0	9050,0	8945,0
Система передачі даних	12305,0	13550,0	12416,0	12501,0

Джерело: розроблено автором на основі [39-42]

З наведених в табл. 2.3 видно, що продукція аналізованих компаній перебуває в одному ціновому діапазоні. Однак найбільші ціни спостерігаються у ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи».

Державна служба статистики надає сукупні дані щодо обсягу виробленої будівельної продукції за видами у 2015-2021 роках, млн грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2020-2021 роках

Тип виробленої будівельної продукції	Обсяг виробленої будівельної продукції, млн. грн		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5
Всього будівництво	181697,9	202180,8	20382,9	11
Будівлі	83589,3	80625,6	-2963,7	-4
житлові	33208,8	29083,6	-4125,2	-12
нежитлові	50380,5	51542,0	1161,5	2
з них				
будівлі транспорту та засобів зв'язку	737,8	769,6	31,8	4

1	2	3	4	5
будівлі промислові та склади	13414,6	15971,8	2557,2	19
Інженерні споруди	98108,6	121455,2	23346,6	24
транспортні споруди	33532,4	67857,8	34325,4	102
автостради, вулиці та дороги	27074,8	62126,8	35052,0	129
залізниці	1999,3	1890,8	-108,5	-5
злітно-посадкові смуги	515,1	429,0	-86,1	-17
мости, естакади, тунелі та метро	2441,4	2295,5	-145,9	-6
порти, канали, греблі та інші водні споруди	1501,8	1115,7	-386,1	-26
трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	20583,4	21945,0	1361,6	7
магістральні трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	9287,7	10058,6	770,9	8
місцеві трубопроводи та комунікації	11295,7	11886,4	590,7	5
комплексні промислові споруди	36638,8	25333,1	-11305,7	-31
споруди гірничопромислових та добувних підприємств	15501,6	14008,7	-1492,9	-10
споруди підприємств електроенергетики	16500,5	7532,9	-8967,6	-54
споруди підприємств хімічної промисловості	210,9	342,4	131,5	62
споруди підприємств металургійної промисловості	4425,8	3449,1	-976,7	-22
інші інженерні споруди	7354,0	6319,3	-1034,7	-14
з них споруди спортивного та розважального призначення	1748,0	1856,3	108,3	6

Джерело: розроблено автором на основі даних джерела [43]

Таким чином, виробленої будівельної продукції складає 202180,8 млн. грн, що перевищує показник 2020 року (181697,9 млн. грн) на 11,22%. В загальній структурі обсягів виробленої будівельної продукції станом на 2021 рік переважають інженерні споруди – 121455,2 млн. грн, що складає близько 60,1% від загалу. Їхній абсолютний приріст склав 23346,6 млн. грн, а темп приросту – 24%. Житлових будівель було вироблено на 29083,6 млн. грн, що є 14,39% загального обсягу виробленої будівельної продукції. Проте їхня фактична кількість у 2021 скоротилася на 12% в порівнянні з 2020.

Громадська організація «Центр прикладних досліджень» представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні у своїй аналітичній

доповіді свідчить:

«...10% будівельних компаній припинили роботу під час карантину та досі не відновили її, 23% компаній припиняли роботу на деякий час, 56% не припиняли будівництво. При цьому 75% будівельних компаній заявили про відкладення запуску нових проектів, понад 30% компаній заявили про скорочення персоналу. Кількість угод купівлі-продажу впала більш ніж на 50% у 43% опитаних, на чверть – у 15%, 10% повідомили, що мають лише поодинокі угоди, а 3% – жодної. У 5% будівельних компаній – продажі залишилися на рівні минулого року, ще стільки ж працюють на державному замовленні. 36% будівельних компаній планують вийти на до карантинні прибутки протягом 9–12 місяців, 28% – до півроку. 20% – протягом двох-трьох місяців з моменту завершення карантинних заходів. Забудовники масово запускають акції та пропонують знижки до 15% але це не допомагає, оскільки попит впав на 70-80% від минулорічного» [43].

Під загрозою опинилися й будівельні компанії, що працюють за рахунок грошей вкладників. Низька купівельна спроможність споживачів внаслідок кризи та відсутність продажів призводить до зупинки будівництва й ризику втрати інвестицій у нерухомість на початковому етапі будівництва.

2.2. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

ТОВ «ІН-ПРЕМ» (м. Київ) є офіційним представником міжнародної групи Sensus Metering Systems. Група Sensus є одним з провідних світових виробників приладів обліку води та тепла, перевірочних установок та проливальних стендів, а також системного обладнання, що забезпечує дистанційне знімання та передачу показань. Потужні заводи, що увійшли до Sensus Group, знаходяться в багатьох країнах світу, у тому числі в Німеччині (Spanner- Pollux GmbH, Meinecke GmbH – промислові лічильники води та

теплотлічильники) та Словаччині (Premex a.s. – квартирні та загальнобудинкові лічильники води) мають більш ніж 150-річний досвід роботи у цій галузі.

Завоювавши довіру багатьох країн, продукція Sensus вийшла і на український ринок та користується попитом уже понад десять років. Великі українські будівельні організації, компанії та водоканали переконалися в якості продукції та сміливо довірилися своїм європейським партнерам.

Європейська компанія з багаторічним досвідом, розробила власні виробничі механізми з використанням сучасних технологій і високоякісних матеріалів, та отримала сертифікат якості ISO 9001.

Маючи інноваційне обладнання, команду висококваліфікованих професіоналів, а також багаторічний досвід роботи на ринку контрольно-вимірювальних приладів, ТОВ «ІН-ПРЕМ» може і завжди готове допомогти в організації якісного та об'єктивного обліку споживання води і теплової енергії. Основний вид діяльності досліджуваного підприємства: 46.73 Оптова та роздрібна торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Місія компанії ТОВ «ІН-ПРЕМ» полягає в наданні комплексних рішень проблем обліку та споживання енергії.

ТОВ «ІН-ПРЕМ» здійснює комерційну, виробничу, господарську та іншу діяльність з метою одержання прибутку, реалізації інтересів своїх акціонерів, задоволення потреб споживачів та вирішення економічних і соціальних питань своїх працівників.

Переважну більшість доходу, підприємство отримує від співпраці з оптовими споживачами, проте також реалізує товар для роздрібних покупців.

Основними елементами успіху працівників ТОВ «ІН-ПРЕМ» є комплекс знань про клієнта, знань про свої послуги, знань про техніку бесіди з клієнтом. Форми професійного навчання на підприємстві різноманітні: звичайні лекції та семінари, проведення ділових ігор, проведення спеціальних тренінгів. З ТОВ «ІН-ПРЕМ» працюють кращі експерти та

тренери міжнародного рівня.

Структуру реалізації товарних категорій ТОВ «ІН-ПРЕМ» відображена у рис. 2.1 та 2.2.



Рис. 2.1. Структура надходжень від продажу товарів ТОВ «ІН- ПРЕМ» в 2020 році, %

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [39]

З рис.2.1. видно, що у структурі надходжень від продажу товарів за 2020 рік переважають будівельно-оздоблювальні матеріали, що становить майже половину надходжень (49,4%). Третину надходжень забезпечують продажі сантехніки, дещо менше реалізується інструментів (9,8%) та електроприладів (7,8%), проте найменше обертаються супутні товари – 0,3% продаж.

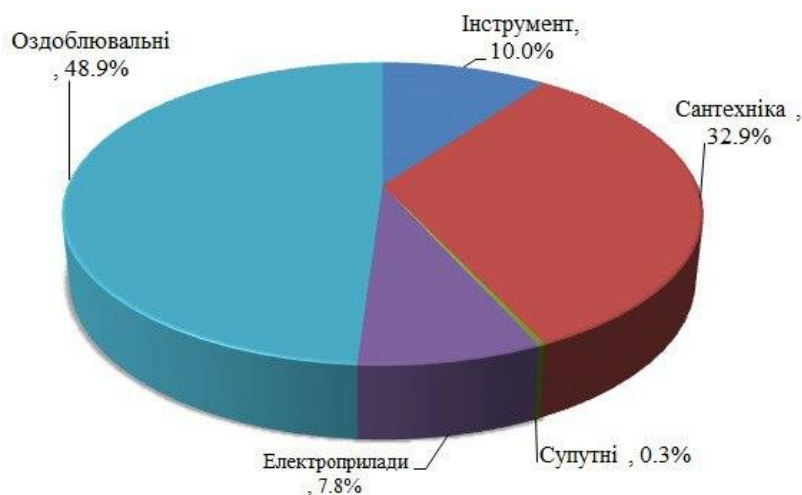


Рис. 2.2. Структура надходжень від продажу товарів ТОВ «ІН- ПРЕМ» в 2021 році, %

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [39]

Аналізуючи рис.2.2, бачимо, що у структурі надходжень від продажу товарів в 2021 році, лідером продаж є будівельно-оздоблювальні матеріали, що складають 48,9% від продажу товарів ТОВ «ІН-ПРЕМ. Трішки менше реалізується сантехніка (32,9%). На електроприлади припадає – 7,8%, на інструменти – 10%, а на супутні товари – лише 0,3%.

Таким чином, порівнюючи структуру надходжень від продажу товарів за останні два роки (2020-2021 роки), можемо узагальнити, що прослідковується тенденція на зниження, проте основна частина надходжень від продажу продовжує припадати на будівельно-оздоблювальні матеріали.

Організаційну структуру управління ТОВ «ІН-ПРЕМ» можна зобразити на рис. 2.3.

Керівництво ТОВ «ІН-ПРЕМ» використовує лінійну структуру організації, яка стимулює працівників до ефективної роботи, оскільки вони регулярно обмінюються інформацією. Ця структура допомагає компанії збільшити час і якість їх роботи, заохочуючи співробітників з різних відділів працювати разом. В умовах сучасного бізнесу структура управління ТОВ «ІН-ПРЕМ» досить ефективна та гнучка, що дозволяє співробітникам керувати своїми завданнями, не витрачаючи час на непотрібні задачі.



Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [39]

Основні показники діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» зображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	81657,9	56431,3	-25226,6	-30,89
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	35085,8	28760	-6325,8	-18,03
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	10048,4	9456,2	-592,2	-5,89
4. Витрати на збут	тис. грн.	4170,1	3682,2	-487,9	-11,7
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	49317,6	41898,4	-7419,2	-15,04

1	2	3	4	5	6
6. Прибуток(збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	32340,3	14532,9	-17807,4	-55,06
7. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	28102,2	12431,4	-15670,8	-55,76
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	60	74	14	23,33
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	34,4	22,03	-12,37	x
10.Рентабельність продукції	%	65,6	34,69	-30,91	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З даних табл. 2.5 зробимо висновок, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» має незадовільні техніко-економічні показники діяльності за 2021 р., порівнюючи з 2020 р. Так, чистий дохід підприємства зменшився на 25226,6 тис. грн., що становить 30,89% у порівнянні з минулим роком. Також зменшились усі показники діяльності, а саме: собівартість — на 6325,8 тис. грн., адміністративні витрати — 592,2 тис. грн., витрати на збут – 487,9 тис. грн. та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції – 7419,2 тис. грн. Чистий прибуток підприємства зменшився на 15670,8 тис. грн, що становить 55,76%. Узагальнивши, можна сказати, що основний дохід компанія отримує від оптових покупців за рахунок тендерів, то ймовірно, що 2021 рік був менш вдалим для компанії.

Також варто звернути увагу, на такий показник діяльності, як витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Цей показник збільшився на 23,33%, що становить 14 коп. і є негативним результатом, оскільки існує проста залежність:чим менші витрати на 1 грн. – тим більший дохід.

Оскільки переважна більшість асортименту даного підприємства є лічильники для води, то їх приймання відбувається відповідно до Технічного регламенту засобів виміральної техніки, затвердженому постановою

КМУ №163 від 24.02.2016 року. Також, поставлені об'єкти мають відповідати таким стандартам: ДСТУ EN ISO 4064-1:2018, ДСТУ EN ISO 4064-2:2014, ДСТУ EN ISO 4064-5:2014, ДСТУ OIML R 49-1:2014, ДСТУ OIML R 49-3:2014 [1], [2], [3], [4], [5].

Безпосередньо, кожну модель лічильників перевіряє ДП «Укрметртестстандарт» відповідно до постанови КМУ №163 від 24.02.2016 року і видає відповідні сертифікати, які дійсні 4 роки, після чого лічильники води, мають пройти відповідну повірку.

ТОВ «ІН-ПРЕМ» пропонує гарантійне (18 місяців) і післягарантійне обслуговування та має повірочне обладнання для повірки водо-лічильників, тепло-лічильників і термометрів опору.

Крім того, для забезпечення безперервності виробничого процесу відділ закупівель компанії повинен постійно координувати умови постачання та споживання.

2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Конкурентоспроможність є досить складною категорією, що формується під впливом різноманітних факторів, вплив яких, може підвищити чи зменшити її загальний рівень, виявити сильні та слабкі сторони діяльності: як власне підприємства, так і його конкурентів. При цьому кожен фактор може позитивно або негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства, кожен з них може діяти змінно і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Отже, для отримання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити та класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію.

Аби мати більш докладну інформацію щодо господарської діяльності

підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» на існуючому ринку, слід провести дослідження методом експертних оцінок. Основними конкурентними перевагами для дослідження було обрано 5 параметрів: ціна, асортимент, якість, умови постачання та інформованість споживачів про продукцію.

За основу взято шкалу, де: 0 – відсутність параметру; 1 – незадовільно; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре; 5 – відмінно.

Анкета проводилася серед споживачів (35 покупців) продукції підприємства за останній місяць. Таким чином, кожному роздрібному покупцю після покупки товару надсилалась Google-анкета: <https://forms.gle/xBJ1SDV8nFEhciJM9>) на електронну пошту з проханням пройти опитування.

Результати оцінки споживачів у зведеному вигляді наведені в таблиці табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зведені результати оцінки споживачами

Параметри	Вагомість параметру	Оцінка а балах							
		«ІН- ПРЕМ»		«ЧІС»		«Інвест Премекс»		«Сівертехсервіс»	
		Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена
1. Якість продукції	0,3	4,48	1,34	3,9	1,17	3,9	1,17	4,2	1,26
2. Ціна	0,18	4,08	0,73	3,88	0,70	4	0,72	4,25	0,77
3. Асортимент	0,2	4,43	0,89	4,06	0,81	3,93	0,79	4,2	0,84
4. Умови постачання	0,17	4	0,68	3,9	0,66	3,9	0,66	4,4	0,75
5. Інформованість споживачів про продукцію	0,15	4,02	0,60	3,9	0,59	3,7	0,56	4,08	0,61
Середній бал	1,00	X	4,24	X	3,93	X	3,89	X	4,23

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю 2.6, можна побачити, що під час приймання рішення про покупку, роздрібні споживачі керуються такими параметрами, як якість та асортимент, оскільки мають вагомість 0,3 та 0,2, що є високою оцінкою. Ціна та умови постачання оцінено в 0,18 та 0,17. Параметр «Інформованість споживачів про продукцію» має вагомість лише у 0,15.

Також, з таблиці видно, що за результатами дослідження ТОВ «ІН-ПРЕМ» та ТОВ «Сівертехсервіс» мають майже рівні оцінки (по 4,24 б та 4,23 б), що свідчить про те, що споживачі дещо однаково оцінюють параметри цих двох підприємств. ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» набрали 3,93 б, що є середнім результатом, та найменшу оцінку отримав ТОВ «Інвест Премекс» – 3,89 б.

Також, аби оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на існуючому ринку, варто скористатися матрицею McKinsey, що заснована на оцінці довгострокової привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Отже, при оцінюванні привабливості ринку будуть враховані такі характеристики як: темпи зростання ринку, висота бар'єрів входу в галузь, рівень технологічності в галузі, особливості конкуренції, чутливість до інфляції.

У таблицях 2.7-2.8 визначено перелік типових показників для оцінки факторів привабливості ринку й управління конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку

Характеристика ринку	Вагомість	Результати експертних оцінок привабливості ринків							
		«ІН- ПРЕМ»		«ЧІС»		«Інвест Премекс»		«Сівертехсервіс»	
		Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена
1. Темпи зростання ринку	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	5	0,75
2. Висота бар'єрів входу в галузь	0,17	3	0,51	4	0,68	4	0,68	4	0,68
3. Рівень технологічності в галузі	0,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	5	1,25
4. Особливості конкуренції	0,18	4	0,72	3	0,54	5	0,9	4	0,72
5. Чутливість до інфляції	0,25	5	1,25	4	1	2	0,5	5	1,25
Середній бал	1,00	X	4,33	X	4,07	X	3,28	X	4,65

Підводячи підсумок до даної таблиці, можемо сказати, що найбільшу оцінку має ТОВ «Сівертехсервіс» – 4,65 б, йому дещо поступається ТОВ «ІН-ПРЕМ» з оцінкою в 4,33 бали. ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» має посередній результат (4,07 б), а «Інвест Премекс» – найменший 3,28 б.

Далі, на основі таблиці 2.6 та 2.7 можна побудувати таблицю з проміжними результатами у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Проміжні результати оцінки

Середньо-зважена оцінка	Результати експертних оцінок (за п'ятибальною шкалою)			
	«ІН-ПРЕМ»	«ЧІС»	«Інвест Премекс»	«Сівертехсервіс»
Конкурентоспроможності	4,24	3,93	3,89	4,23
Привабливості ринку	4,33	4,07	3,28	4,65

Наступним кроком є побудова матриці Мак-Кінсі «привабливість ринку-конкурентоспроможність» на основі табл.2.8, що складається з 9-ти квадрантів.



Рис 2.4. Матриця Мак-Кінсі «привабливість ринку-конкурентоспроможність»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [39-43]

Таким чином, на рисунку видно, що ТОВ «Інвест Премекс» потрапив уполе зростання. Це поле містить середні за конкурентоспроможністю СГП, які діють на привабливому ринку. Стратегії, що рекомендуються для «Інвест Премекс»: стратегія зростання, стратегія вкладення інвестицій, стратегія розширення виробництва. Всі інші підприємства (ТОВ «ІН-ПРЕМ», ТОВ «Сівертесервіс», ТОВ «ЧІС») потрапили до зони найвигіднішого положення, де присутня висока привабливість та висока конкурентоспроможність. Це означає, що цим підприємствам слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

Далі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на ринку ТОВ «ІН-ПРЕМ» на основні визначених параметрів конкурентоспроможності.

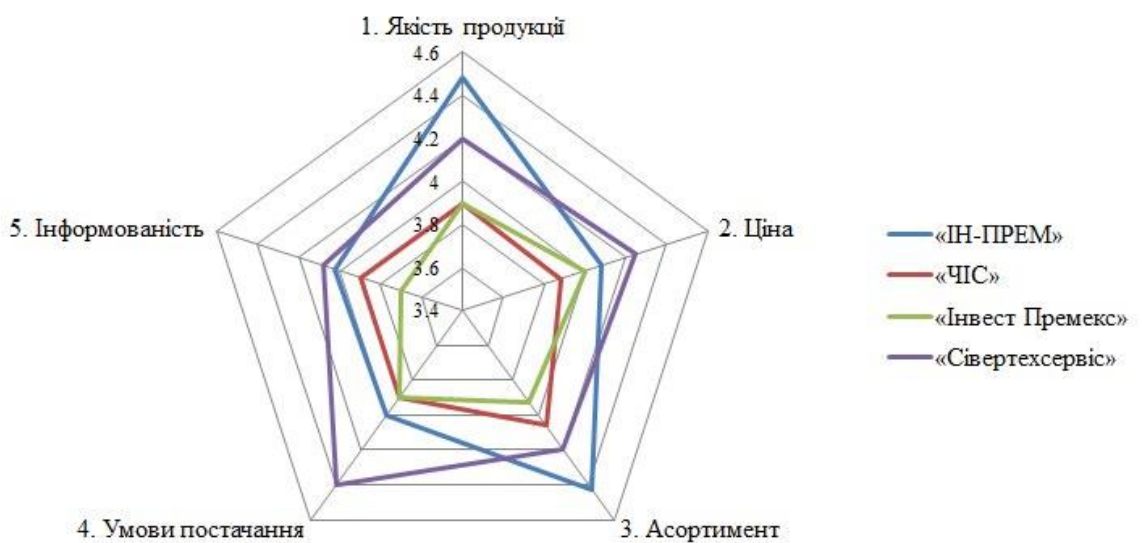


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [39-43]

На підставі побудованого багатокутника конкурентоспроможності можна провести порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності даних підприємств по п'яти факторах.

Таким чином, наочно можемо визначити, що найбільш конкурентоспроможною є продукція підприємства «ІН-ПРЕМ» та ТОВ «Сівертехсервіс», що ще раз підтверджує матриця Мак-Кінсі та рейтинговий аналіз.

Варто сказати, що обслуговування покупців здійснюється відповідно до вимог Закону «Про захист прав споживачів» [1,2].

При прийманні рішення про купівлю, роздрібні покупці ТОВ «ІН-ПРЕМ», переважно, керуються параметрами «якість» та «асортимент» з оцінками параметру в 0,3 та 0,2.

Виходячи з опитування, споживачі оцінили параметр «якість» ТОВ «ІН-ПРЕМ» у 4,48, а асортимент у 4,43, що є досить високим результатом. ТОВ «ІН-ПРЕМ» реалізує продукцію міжнародної якості провідного виробника SENSUS у галузі торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням відповідно до сертифікату якості ISO 9001. Таким чином, споживачі відмічають високу якість товарів ТОВ «ІН-ПРЕМ», адже розуміють, що краще купити одноразово якісний товар на декілька років вперед, ніж замінювати його кожен рік.

Щодо параметру «асортимент», то ТОВ «ІН-ПРЕМ» реалізує товари таких груп: запасні частини, лічильники, сантехніка та також здійснює гарантійний (18 місяців) та післягарантійний супровід. Споживачі надають перевагу підприємствам з глибоким та широким асортиментом, оскільки при процесі купівлі такі підприємства є більш вигідними: дають змогу скоротити час при виборі необхідних товарів, що є безцінним в сучасних реаліях життя.

Також, при проведенні опитування було визначено, що ціну ТОВ «ІН-ПРЕМ» оцінили в 4,08 б, а умови постачання в 4б. Підсумовуючи таблицю 2.3, де були порівняні ціни на найбільш реалізований товар з основного асортименту, можна сказати, що досліджуване підприємство має посередні ціни, які можна використовувати при управлінні конкурентоспроможністю надалі.

Щодо категорії «умови постачання», то ТОВ «ІН-ПРЕМ» має власні автомобілі, на яких (за потреби) здійснює постачання великогабаритної продукції до споживачів. Доставка здійснюється відповідно до технологій пакування товару, на рівні з широко відомими кур'єрськими службами. Таким чином, за умови: якщо товар є в наявності на складі, то після оплати чи часткової оплати – товар може бути доставлений в той же день чи на наступний. Також, за додаткову плату, фахівці можуть допомогти зі встановленням купленого товару.

Ще одним важливим параметром виступає «інформованість споживачів про продукцію», що оцінено споживачами у 4,02 б.

Про товари, які можна придбати, покупці дізнаються переважно з власного web-сайту, що розміщений на платформі Google та через соціальні мережі. На жаль, даний сайт досить застарілий і наразі, існує лише для популяризації підприємства. На сайті, споживач може знайти каталог з товарами, які пропонує компанія і замовити товар через сайт, або ж звернутися до фахівців ТОВ «ІН-ПРЕМ» за додатковою консультацією по телефону. Також, за потреби, споживач може під'їхати на склад та, безпосередньо, оглянути товар наяву.

Отже, узагальнивши все вище написане, можемо схематично подати систему управління ТОВ «ІН-ПРЕМ» у таблиці 2.6.

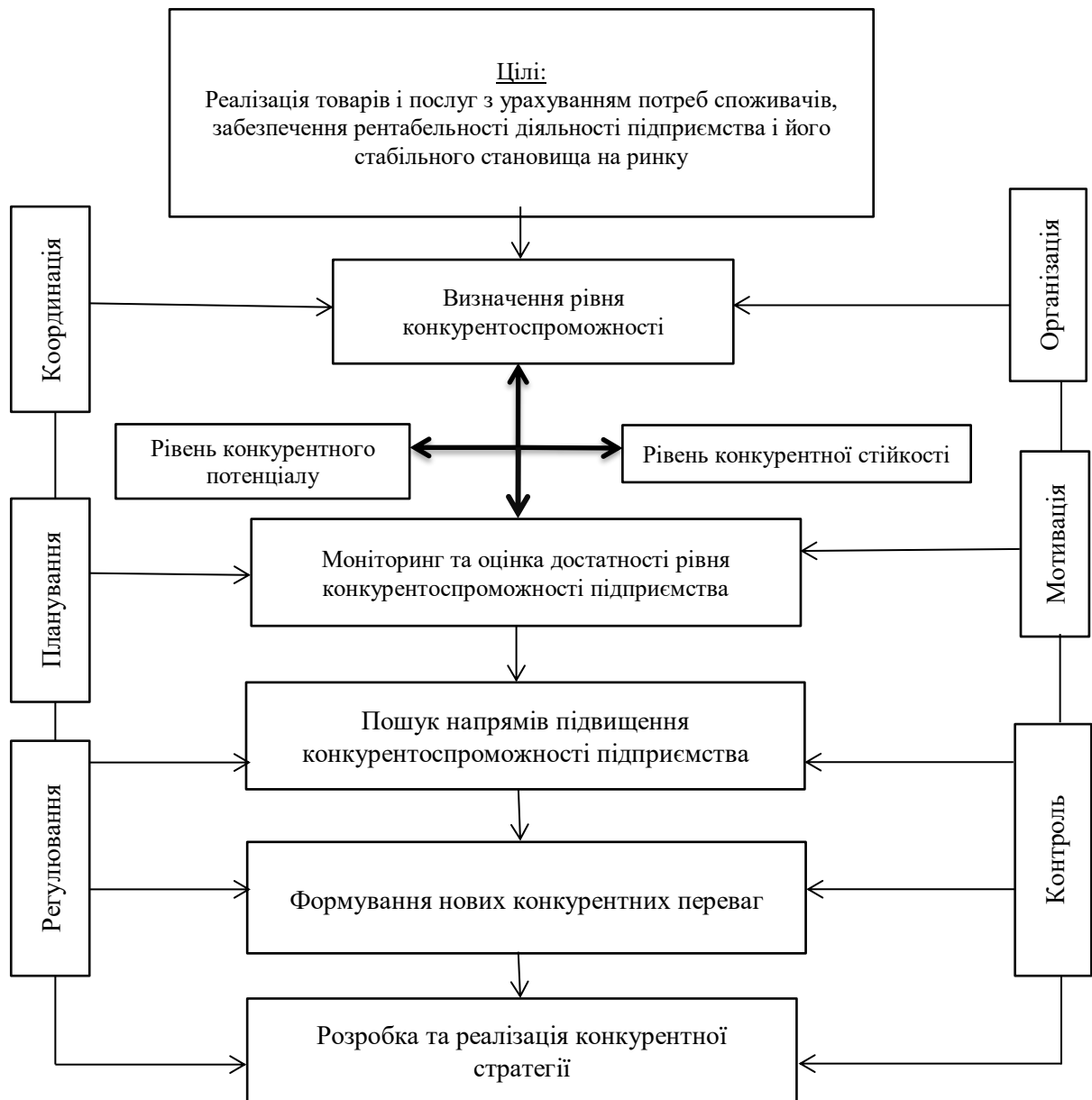


Рис.2.6. Структура системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Таким чином, дана структура системи управління конкурентоспроможністю побудована таким чином, що забезпечує створення конкурентних переваг ТОВ «ІН-ПРЕМ» у нестабільному середовищі та реальних динамічних змін на існуючому ринку.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Галузь, в якій працює ТОВ «ІН-ПРЕМ» відносить до продажу будівельних матеріалів та житлового будівництва.

2. ТОВ «ІН-ПРЕМ» є основним дистриб'ютором в Україні міжнародної групи Sensus (Німеччина, Словаччина) – одного з провідних світових виробників устаткування для вимірювання води і тепла, а також системного устаткування для дистанційного зчитування і передачі вимірних значень.

3. Основними конкурентами в галузі є — ТОВ Чернігівські Інсталяційні Системи, ТОВ «Інвест Премекс» та ТОВ «Сівертехсервіс».

4. Структура надходжень від продажу товарів за останні два роки демонструє тенденцію на зниження, проте основна частина надходжень від продажу продовжує припадати на будівельно-оздоблювальні матеріали.

5. Основними конкурентними перевагами для дослідження було обрано параметри: ціна, асортимент, якість, умови постачання та інформованість споживачів про продукцію.

6. Найбільш конкурентоспроможною є продукція підприємства «ІН-ПРЕМ» та ТОВ «Сівертехсервіс», що підтверджує матриця Мак-Кінсі та рейтинговий аналіз.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ІН- ПРЕМ»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Як вже згадувалось вище, підприємство ТОВ «ІН-ПРЕМ», має підтримку з боку Німеччини, оскільки є офіційним представником SENSUS в Україні, тому німецькі інвестори допомагають функціонувати та розвиватись компанії. Проте досягнути найвищої точки розвитку практично неможливо, тому необхідно постійно працювати задля вдосконалення та бути одним з кращих, меж для вдосконалення немає. Конкурентна позиція на ринку не є сталим показником і під зміною середовища, даний статус може змінюватися, якщо не працювати в напрямку підвищення конкурентоспроможності.

Для компанії ТОВ «ІН-ПРЕМ», було визначено, що за матрицею Мак-Кінсі «привабливість ринку-конкурентоспроможність», це підприємство є одним із лідером галузі, проте загроза сильних конкурентів не виключається. Підприємство повинно постійно працювати в напрямку розвитку та утримання своїх конкурентних позицій та постійно вдосконалюватись.

Для підвищення конкурентної позиції підприємства слід реалізувати наступне:

- використовувати всі можливі канали зв'язку, щоб забезпечити споживачеві оперативний контакт з підприємством;
- систематично проводити облік прихильності і задоволеності споживача;
- сформувати систему заохочення службовців до підвищення якості діяльності;

- розробити гнучку і динамічну програму збуту, яка утримуватиме постійних клієнтів і привертатиме нових;
- проводити рекламні кампанії з метою формування позитивного іміджу підприємства з урахуванням потреб клієнтів;
- формувати високу ділову репутацію підприємства шляхом забезпечення строгого виконання договірних зобов'язань;
- періодично ознайомлювати персонал з майбутніми планами керівництва з метою підвищення рівня інформаційної відвертості керівництва;
- розвивати мережі інфраструктури підприємства для задоволення зростаючих запитів клієнтів і збільшення доходу.

Одним з основних питань розробки напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства є визначення ключових факторів успіху. Серед основних груп таких факторів можна виділити технологічні фактори, фактори виробництва, фактори розподілу та маркетингу, рівень кваліфікації персоналу, можливості організації, її імідж та репутація. Тільки врахування сукупності всіх факторів дає можливість розробити ефективний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, яке засноване на посиленні впливу позитивних факторів і зниженні впливу негативних факторів на діяльність організації [20; с. 29-34].

Ми вважаємо, що підприємству слід рухатися в напрямку вдосконалення маркетингу, а саме розробки рекламних акцій та покращення функціонування сайту. Оскільки під час дослідження, було опрацьовано сайти компаній-конкурентів та зроблено висновки, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» має докласти певних зусиль задля створення більш привабливого та зручного сайту для користувачів.

Наразі, у компанії є сайт на платформі Google, який існує здебільшого в рекламних цілях. Зазвичай, роздрібні споживачі дізнаються про компанію через рекламу в Facebook. Оптові споживачі після перегляду сайту зв'язуються з ТОВ «ІН-ПРЕМ» по електронній пошті, і зацікавленим компаніям

надсилається каталог з продукцією, після чого — запрошують в офіс для обговорення всіх деталей замовлення. Тому доцільно збільшити витрати саме на ці заходи.

Також, підприємству слід рухатися в напрямку диверсифікації асортименту та реалізувати не лише продукцію таких товарних груп як: запасні частини, лічильники, сантехніка, а братись за реалізацію Power Bank-ів. Ми спостерігаємо, що фірма досягла значних успіхів на даному ринку і споживачі задоволені її якістю та ціною, оскільки підприємство надає широкий спектр вибору по ціні та якості, що є досить важливим в сучасних умовах. Тому підприємство має значний потенціал щодо розширення надання послуг.

Також, варто звернути увагу на організацію після продажного обслуговування, аби краще задовольнити клієнтів.

3.2. Обґрунтування доцільності оновлення web-сайту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Захід розрахований на переконання споживачів у більшому споживанні продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» через покращення власного web-сайту. Найбільшу частину витрат займають витрати за роботу ІТ-спеціаліста і придбання ноутбука.

Структура витрат на оновлення власного web-сайту ТОВ «ІН-ПРЕМ» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат на оновлення web-сайту ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№	Витрати	Сума, тис грн.
	Поточні витрати	
1	Послуги ІТ-спеціаліста	15
2	Послуги дизайнера сайту	8
3	Незаплановані витрати	4
	<i>Разом:</i>	27
4	Капітальні витрати	15
	<i>Разом:</i>	15
	Загальні витрати	42

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) на оновлення web-сайту ТОВ «ІН-ПРЕМ» у абсолютному виразі, визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис.грн.	310	330	335	365	375	380	390

Це прогнозоване значення має бути перевірено на надійність та типовість. Для цього необхідно розрахувати середньоквадратичне відхилення, що характеризує мінливість експертних думок відносно середнього значення (3.1) у таблиці 3.3.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта варіації

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чД тис.грн.	310	330	335	365	375	380	390	2485
Q _{сер}	355							
Відхилення	-45	-25	-20	10	20	25	35	
ΔQ ²	2025	625	400	100	400	625	1225	5400

Отже, для того аби знайти середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення нам варто скористатися формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сер})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де O_i – числове значення чистого доходу експерта;

$O_{сер}$ – середнє числове значення чистого доходу експертів; n – загальна кількість експертів;

Таким чином, підставивши дані в формулу (3.1), ми отримаємо:

$$a = \sqrt{5400/7} = \sqrt{771,4} = 27,8 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації за формулою:

$$W = \frac{a}{Q_{сер}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де a – середнє квадратичне відхилення;

$Q_{сер}$ – середнє числове значення експертів;

Підставивши дані в формулу (3.2), отримуємо:

$$W = \frac{27,8}{355} \times 100\% = 7,8\%$$

Отже, коефіцієнт варіації склав 7,8%, а це < 33%, тому можна стверджувати, що сукупність думок експертів є однорідною, що вказує на

можливість використання даних думок експертів для подальшого розрахунку.

Далі визначаємо оптимістичне та песимістичне значення прибутку за формулою:

Підставивши дані в формулу, отримуємо:

$$\text{ОП} = (310 + 4 \times 365 + 390) : 6 = 360 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації у %:

$$360 / 56431,3 \times 100 = 0,6 \% \text{ – за 2021 рік (приріст на 0,6\%).}$$

Таким чином, ЧД (виручка від реалізації у проектному році) складатиме:

$$56431,3 + 360 = 56791,3 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку приросту повних витрат, потрібно використати правило, що повні витрати складаються з постійних (17%) та змінних (83%). У 2021 році повні витрати склали – 41898,4 тис. грн., відповідно: постійні – 7122,73 тис. грн і змінні витрати – 34775,67 тис. грн.

Розраховуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,6 % та збільшення на 27 тис. грн. експлуатаційних витрат (вони за своїми характеристиками також є змінними).

$$34775,67 \times 0,006 + 27 = 235,65 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст повних витрат у наступному році:

$$41898,4 + 235,65 = 42134,05 \text{ тис. грн. – повні витрати наступного року.}$$

Далі знаходимо додатковий прибуток від реалізації (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується), як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат за формулою:

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ}, \quad (3.3)$$

де $\Delta \text{ЧД}$ – приріст чистого доходу (виручки);

$\Delta \text{ПВ}$ – приріст повних витрат;

Підставивши дані в формулу (3.4), отримуємо:

$$\Delta \text{ПР} = 360 - 235,65 = 124,35 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток складе: $14532,9 + 124,35 = 14657,25$ тис. грн.

де 14532,9 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації (табл.2.5)

Розраховуємо очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП), як додатковий прибуток, зменшений на суму податку на прибуток за формулою:

$$\Delta\text{ЧПР} = \Delta\text{ПР} \times (1 - 0,18), \quad (3.4)$$

де $\Delta\text{ПР}$ – додатковий прибуток від реалізації продукції;

18% – податок на прибуток;

Підставивши дані в формулу (3.5), отримаємо:

$$\Delta\text{ЧПР} = 124,35 \times 0,82 = 101,97 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ЧП в проектному році буде дорівнювати:

$$12431,4 + 101,97 = 12533,37 \text{ тис. грн.}$$

де 12431,4 тис. грн. – базове значення чистого прибутку за 2021 рік

Отже, отримані данні очікуваних результатів від впровадженого заходу можна відобразити в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадженого заходу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№	Назва показника	Одиниці виміру	Величина показника
1	Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	360,00
2	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	235,65
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	124,35
4	Приріст чистого прибутку	тис.грн.	101,97

Отже, внаслідок впровадження проекту на оновлення сайту для ТОВ «ІН-ПРЕМ», чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 360 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 235,65 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 124,35 тис. грн., а чистий прибуток – на 101,97 тис. грн., що є

позитивними показниками для господарської діяльності підприємства.

Для розрахунку показників економічної ефективності від оновлення власного сайту ТОВ «ІН-ПРЕМ», варто розрахувати проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

1) Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації = $44151,04 : 60031,3 = 73,5$ коп.

2) Рентабельність продаж = $12533,37 / 56791,3 \times 100 = 22,07\%$

3) Рентабельність продукції = $14657,25 / 42134,05 \times 100 = 34,79\%$

Аби перевірити за який час окупляться первинні витрати на реалізацію проекту за рахунок доходів, варто провести дисконтування строку окупності інвестицій для ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Оскільки запропоновані заходи не передбачають встановлення нового обладнання, то в даному випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП}, \text{ де} \quad (3.5)$$

$\Delta\text{ЧП}$ – приріст чистого прибутку, тис.грн.

Таким чином, $\text{ЧГП} = 101,97$ тис.грн.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховується за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} * \alpha_i \quad (3.6)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25.

Величина коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.7)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25 %

1 рік $\alpha_1 = 1 / (1 + 0,25)^1 = 0,8$;

2 рік $\alpha_2 = 1 / (1 + 0,25)^2 = 0,64$;

Нинішня вартість майбутніх грошей, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum NB$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 = 101,97 \times (0,8+0,64) = 101,97 \times 1,44 = 146,84 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо капітальні інвестиції пов'язані з впровадженням заходу, враховуючи, що його реалізація потребує капітальних вкладень в розмірі 15 тис. грн (витрати на придбання ноутбуку):

$$K_n(\Pi) = K + \Delta OK \quad (3.8)$$

де K – витрати на придбання нового обладнання;

ΔOK - зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 85%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Delta OK = 3M \times 0,06 \times 0,85 \quad (3.9)$$

Враховуючи, що приріст змінних витрат залежить від приросту чистого доходу:

$$\Delta OK = 235,65 \times 0,06 \times 0,85 = 12,02 \text{ тис. грн.}$$

Тоді капітальні інвестиції дорівнюватимуть:

$$K_n(\Pi) = 15 + 12,02 = 27,02 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо строк окупності простий. Оскільки додатковий чистий прибуток ($\Delta\Pi_{рч}$) за результатами розрахунків склав 101,97 тис.грн, то термін окупності простий буде складати:

$$T_{пр} = K_{н} / \Delta\Pi_{рч} = 27,02 / 101,97 = 0,27 \text{ року} \quad (3.10)$$

Таким чином, проект окупиться через 0,08 року.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - \Pi = 146,84 - 27,02 = 119,82 \text{ тис.грн.} \quad (3.11)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{г} = \frac{\Pi}{HB_{ср}} = 27,02 / 73,42 = 0,37 \text{ року} \quad (3.12)$$

де $HB_{ср}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{ср} = \sum HB_i / N = 146,84 / 2 = 73,42 \text{ тис. грн.} \quad (3.13)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\Pi = ЧНВ / \Pi = 119,82 / 27,02 = 4,4 > 1 \quad (3.14)$$

Індекс доходності визначається відношенням суми нинішньої вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ID = \sum HB_i / \Pi = 146,84 / 27,02 = 5,4 > 0 \quad (3.15)$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення запропонованих заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 119,82 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,37 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту.
3. $ID = 5,4 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $PI = 4,4 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Усі вищезазначені показники ефективності проведення заходу можна звести в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниця виміру	Всього
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	27,02
Зміна чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	360
Зміна повних витрат	тис. грн.	235,65
Додатковий прибуток	тис. грн.	124,35
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	101,97
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	146,84
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	119,82
Термін окупності недисконтований	роки	0,27
Термін окупності дисконтований	роки	0,37
Індекс доходності	—	5,4
Індекс прибутковості	—	4,4

Отже, можемо зробити висновки, що згідно із розрахованими показниками впровадження запропонованого заходу є ефективним та доцільним.

3.3. Розроблення заходу щодо диверсифікації товарних груп для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Наразі, попит на продукцію ТОВ «ІН-ПРЕМ» дещо знизився, у зв'язку з тим, що переважна більшість забудовників припинила будівництво багатоповерхівок, а чимало з них — збанкрутували, тому аналізуючи ринок затребуваних товарів, було б доцільно дещо диверсифікувати наявний асортимент і спробувати здійснити реалізацію досліджуваної партії Power Bank-ів.

Таким чином, захід розрахований на переконання споживачів у більшому

споживанні продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ» через розширення асортименту. На початку своєї діяльності, підприємство планує продавати PowerBank на 20000 Am, що вистачить зарядити повністю 5 разів середньостатистичний телефон. Таким чином, закупівельна вартість 100 шт товару обійдеться підприємству у 90 тис.грн. Отже, вартість одиниці товару для споживача становитиме 1500 грн/шт. Підприємство планує отримати 150 тис.грн. прибутку.

Враховуючи, що на даний товар є високий попит, з великою вірогідністю можна спрогнозувати, що підприємство забезпечить реалізацію даної партії PowerBank.

Оскільки підприємство витратить кошти на закупівлю товару, то визначимо приріст витрат на реалізацію заходу становитиме 90 тис. грн. Враховуючи, що кожен пристрій підприємство планує реалізувати за ціною 1500 грн, а обсяг реалізації 100 штук, розрахуємо приріст виручки від реалізації продукції:

ЧД (виручка від реалізації у проектному році) = $1500 \times 100 = 150$ тис. грн

Розрахуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації у %:

$$150/56431,3 \times 100\% = 0,3\%$$

Таким чином, приріст прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$\Delta ПР = 150 - 90 = 60\ 000 \text{ грн}$$

Отже, прибуток складе: $14532,9 + 60 = 14592,9$ тис.грн.

де 14532,9 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації (табл.2.5)

Далі розрахуємо очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції, як додатковий прибуток, зменшений на суму податку на прибуток за формулою:

$$\Delta ЧПР = \Delta ПР \times (1 - 0,18),$$

де $\Delta ПР$ – додатковий прибуток від реалізації продукції;

0,18 – суму податку на прибуток;

Підставивши дані в формулу (3.4), отримаємо:

$$\Delta ЧПР = 60 \times 0,18 = 10,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ЧП в проектному році буде дорівнювати: $12431,4 + 10,8$

=12480,6 тис. грн.

де 12431,4 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл.2.5).

Отже, отримані данні очікуваних результатів від впровадженого заходу можна відобразити в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадженого заходу для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№	Назва показника	Одиниці виміру	Величина показника
1	Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	150
2	Приріст повних витрат на реалізацію продукції	тис.грн	90
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	60
4	Приріст чистого прибутку	тис.грн.	49,2

Отже, внаслідок впровадження даного проекту на впровадження нової товарної категорії від ТОВ «ІН-ПРЕМ», чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 150 тис. грн. Приріст повних витрат на реалізацію продукції становитиме 90 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 60 тис. грн., а чистий прибуток – на 49,2 тис. грн., що є позитивними показниками для господарської діяльності підприємства.

Далі варто дослідити вплив запропонованого заходу – впровадження нової товарної категорії (реалізація Power Bank) та розрахувати основні показники господарської діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ».

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники господарської діяльності та рівень конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Зведені очікувані результати від впроваджених заходів для ТОВ «ІН-ПРЕМ» можна зобразити у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Зведені очікувані прирости від впроваджених заходів для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

№	Назва показника	Одиниці виміру	Величина показника		
			Диверсифікація товарних груп	Оновлення сайту	Разом
1	Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	150,00	360,00	510,00
2	Приріст повних витрат на реалізацію продукції	тис.грн.	90,00	235,65	325,65
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	60,00	124,35	184,35
4	Приріст чистого прибутку	тис.грн.	49,20	101,97	151,17

Таким чином, за умови реалізації обох описаних заходів, чистий дохід зросте на 510 тис.грн, повні витрати приростуть на 325,65 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 184,35 тис.грн, а чистий прибуток приросте на 151,17 тис.грн.

Вплив на фінансові показники діяльності ТОВ «ІН-ПРЕМ» від впроваджених заходів для можна навести у табл.3.7.

Наведені показники, ми отримаємо, з оновлення сайту та реалізації лише однієї партії Power Bank-ів, що становить 100 шт.

Зведені очікувані результати від впроваджених заходів для ТОВ «ІН-ПРЕМ»

Найменування показника	Один. виміру	Впровадження заходу		Відхилення	
		До впровадження	Після впровадження	Абсолютне, ±	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	56431,3	56941,3	510,0	0,90
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	41898,4	42224,1	325,65	0,78
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	14532,9	14717,3	184,35	1,27
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	12431,4	12582,6	151,17	1,22
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	74,25	74,15	-0,09	-0,13
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	22,03	22,10	0,07	X
7. Рентабельність продукції	%	34,69	34,86	0,17	X

Аналізуючи таблицю, можемо сказати, що впровадження даних заходів позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства. Таким чином, чистий дохід приросте на 0,90% від порівнюваного року, повні витрати зростуть лише на 0,78%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1,27%, що складає 184,35 тис.грн. Чистий прибуток покаже приріст на 1,22%, що ще раз підтверджує ефективність впровадження заходу. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації несуттєво зменшаться (на 0,13%), рентабельності зростуть: діяльності на 0,07, продукції — 0,17.

Оскільки Power Bank-и зараз досить затребуваний товар, то є ймовірність, що послідувачі партії також активно купуватимуть. Таким чином, якщо і надалі, реалізувати товар у більшій кількості, то почнуть зростати і показники діяльності, тим самим, привернуть увагу нових і потенційних споживачів до продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Також, аби показати вплив запропонованих заходів на

конкурентоспроможність підприємства, варто ще раз скористатися матрицею McKinsey.

Оцінювання привабливості ринку та конкурентоспроможності будуть розраховуватися за таким показниками, як у табл.2.6-2.7.

Результати оцінки споживачів у зведеному вигляді після проведених заходів наведені в таблиці табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Зведені результати оцінки споживачами після впровадження заходів

Параметри	Вагомість параметру	Оцінка а балах							
		«ІН- ПРЕМ»		«ЧІС»		«Інвест Премекс»		«Сівертехсервіс»	
		Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена
1. Якість продукції	0,3	4,48	1,34	3,9	1,17	3,9	1,17	4,2	1,26
2. Ціна	0,18	4,08	0,73	3,88	0,70	4	0,72	4,25	0,77
3. Асортимент	0,2	4,78	0,73	4,06	0,81	3,93	0,79	4,2	0,84
4. Умови постачання	0,17	4	0,96	3,9	0,66	3,9	0,66	4,4	0,75
5. Інформованість споживачів про продукцію	0,15	4,4	0,68	3,9	0,59	3,7	0,56	4,08	0,61
Середній бал	1,00	X	4,37	X	3,93	X	3,89	X	4,23

З табл. 3.8, видно, що після впровадження заходів, найвище споживачі оцінюватимуть діяльність ТОВ «ІН-ПРЕМ» — в 4,37 бали, йому дещо поступатиметься ТОВ «Сівертехсервіс» з оцінкою в 4,23 бали. ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» матиме посередній результат (3,93 бали), а «Інвест Премекс» – найменший 3,89 бали.

**Оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку після
впровадження заходів**

Характеристика ринку	Вагомість	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)							
		«ІН- ПРЕМ»		«ЧІС»		«Інвест Премекс»		«Сівертехсервіс»	
		Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена	Середній бал	Сумарно-зважена
1. Темпи зростання ринку	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	5	0,75
2. Висота бар'єрів входу в галузь	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68
3. Рівень технологічності в галузі	0,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	5	1,25
4. Особливості конкуренції	0,18	5	0,9	3	0,54	5	0,9	4	0,72
5. Чутливість до інфляції	0,25	5	1,25	4	1	2	0,5	5	1,25
Середній бал	1,00	X	4,68	X	4,07	X	3,28	X	4,65

Підводячи підсумок до даної таблиці, можемо сказати, що найбільшу тепер має ТОВ «ІН-ПРЕМ» – 4,68 б, йому дещо поступається ТОВ «Сівертехсервіс» з оцінкою в 4,65 бали. ТОВ «Чернігівські Інсталяційні Системи» оцінили посередньо (4,07 б), а «Інвест Премекс» – найменше 3,28 б.

Далі, на основі таблиці 3.8 та 3.9 можна побудувати таблицю з проміжними результатами у вигляді таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Проміжні результати оцінки після впровадження заходів

Середньо-зважена оцінка	Результати експертних оцінок (за п'ятибальною шкалою)					
	«ІН- ПРЕМ»		Відхилення	«ЧІС»	«Інвест Премекс»	«Сівертехсервіс»
	До заходів	Після заходів				
Конкурентоспроможності	4,25	4,37	0,32	3,93	3,89	4,23
Привабливості ринку	4,33	4,68	0,35	4,07	3,28	4,65

Наступним кроком є побудова матриці Мак-Кінсі після впроваджених заходів та порівняння рисунків.

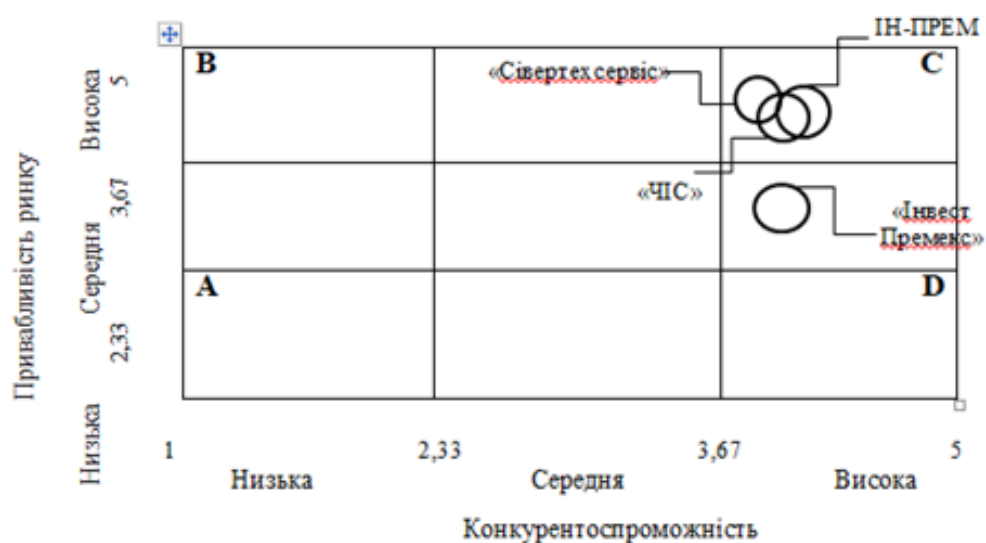


Рис 3.1. Матриця Мак-Кінсі «привабливість ринку-конкурентоспроможність» до впровадження заходів

Джерело: розроблено автором

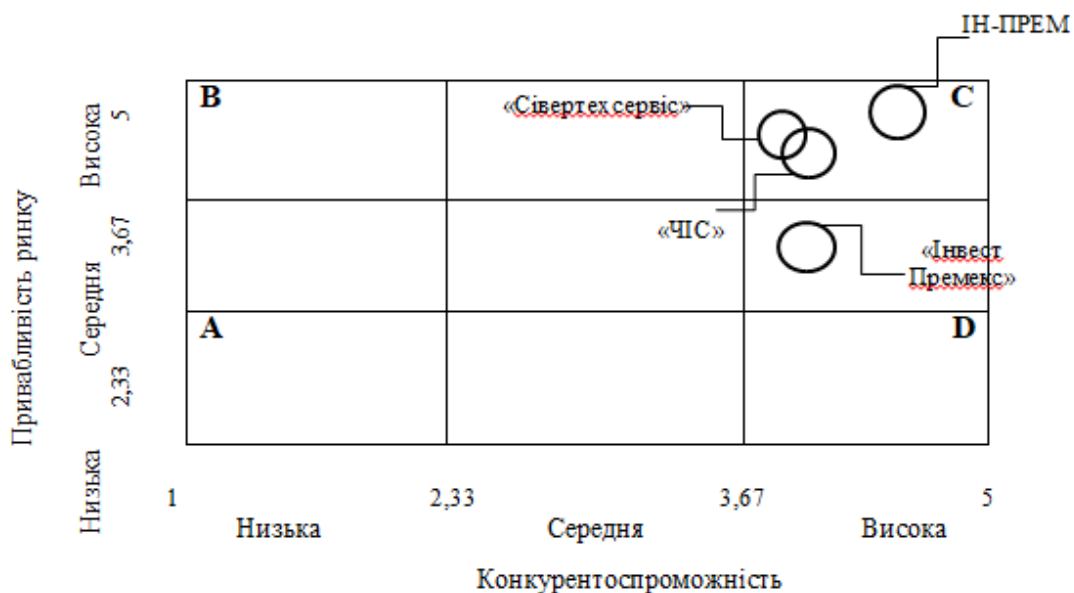


Рис 3.2. Матриця Мак-Кінсі «привабливість ринку-конкурентоспроможність» після впроваджених заходів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, порівнюючи два рисунки, можемо сказати, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» після проведених заходів буде значно вирізнятися з-поміж конкурентів.

Далі порівняємо багатокутники конкурентоспроможності на ринку ТОВ «ІН-ПРЕМ» після впровадження заходів.



Рис. 3.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» та його основних конкурентів після впровадження заходів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, наочно можемо визначити, що після впровадження заходів середньозважена оцінка зростає у таких параметрах, як «інформованість споживачів про продукцію» та «асортимент».

Отже, після реалізації описаних заходів, на дійсному ринку, найбільш конкурентоспроможним підприємством є продукція «ІН-ПРЕМ», що підтверджує матриця Мак-Кінсі, багатокутних конкурентоспроможності та рейтинговий аналіз.

Висновки до розділу 3

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Для посилення своєї конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» необхідно забезпечити високий рівень рентабельності продажів. Це зробить ринок більш привабливим для виробників. Як відомо, рентабельність продажів залежить від двох основних факторів: чистого доходу та чистого прибутку підприємства. Таким чином, основна конкурентна перевага може бути досягнута за рахунок збільшення чистого прибутку при мінімізації витрат.

2. Для зміцнення ринкових позицій, нами пропонується реалізація Power Bank-ів та оновлення існуючого web-сайту ТОВ «ІН-ПРЕМ». Через зниження попиту на продукцію ТОВ «ІН-ПРЕМ» — було прийнято рішення урізноманітнити наявний асортимент продукції та спробувати продавати партії Power Bank-ів. У свою чергу, дослідження сайтів-конкурентів показало, що підприємству слід реорганізувати власний сайт: зробити більш привабливим та зручнішим для користувачів клієнтів.

3. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу збільшити прибуток від реалізації продукції на 510 тис.грн. (0,90%) та чистий прибуток на 151,17 тис.грн. (1,22%). Повні витрати зростуть лише на 0,78%, а чистий прибуток на 1,22%, що підтверджує ефективність впровадження заходу. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації несуттєво зменшаться (на 0,13%) та підвищаться показники рентабельності: діяльності на 0,07, продукції — 0,17.

4. Первинні витрати на реалізацію проектів, розраховані методом дисконтування строку окупності інвестицій для ТОВ «ІН-ПРЕМ» показали, що інвестиції повернуться підприємству за 0,37 року \approx 4 місяці.

5. Після проведених заходів, матриця Мак-Кінсі демонструє, що найвищі бали має ТОВ «ІН-ПРЕМ» – 4,68 б, проте його основним конкурентом залишається ТОВ «Сівертехсервіс» з оцінкою в 4,65 бали.

6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» наочно зображує зміну конкурентоспроможних параметрів після впроваджених заходів.

ВИСНОВКИ

Провівши аналіз існуючої теоретико-методологічної бази згідно теми кваліфікаційної роботи, зважаючи на різні думки вчених, було сформульовано узагальнене визначення поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства». Таким чином, «конкуренція» — це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку. Під конкурентоспроможністю підприємства, варто розуміти, можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах певного ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства, в залежності від представлення результатів, можуть бути використані: кількісні, якісні, матричні, індексні, графічні, спеціальні, комплексні, стратегічні, тактичні методи оцінювання.

II розділ кваліфікаційної роботи має практичне спрямування, де було надано техніко-економічну характеристику ТОВ «ІН-ПРЕМ», розглянуто ринок будівельних матеріалів та житлового будівництва, описано основних конкурентів (ТОВ Чернігівські Інсталяційні Системи, ТОВ «Інвест Премекс» та ТОВ «Сівертехсервіс»), наведено структуру надходжень від продажу товарів ТОВ «ІН- ПРЕМ» за 2020-2021 рр., представлено організаційну структуру підприємством та побудовано структуру системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Конкурентоспроможність підприємства було досліджено за допомогою рангового методу (на основі опитування в Google), матриці Мак-Кінсі, що дало змогу побудувати багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Основними конкурентними перевагами для дослідження було обрано такі параметри, як: ціна, асортимент, якість, умови постачання та інформованість споживачів про продукцію.

Під час проведення опитування було встановлено, що під час приймання рішення про покупку, роздрібні споживачі керуються, переважно, такими параметрами, як якість та асортимент (вагомість 0,3 та 0,2). Ціна та умови постачання оцінили споживачі в 0,18 та 0,17. Параметр «Інформованість споживачів про продукцію» має вагомість отримав лише у 0,15.

Таким чином, найбільш конкурентоспроможною є діяльність підприємства ТОВ «ІН-ПРЕМ» та ТОВ «Сівертехсервіс», що підтверджує матриця Мак-Кінсі та рейтинговий аналіз.

У III розділі було обґрунтовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також запропоновано заходи для поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «ІН-ПРЕМ» — оновлення сайту та диверсифікація товару (реалізація Power Bank-ів). Також було розраховано бюджет впровадження заходу, наведено зміну основних показників діяльності підприємства та графічно зображено вплив заходів на конкурентоспроможність обраного підприємства.

Отже, впровадження даних заходів позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства. Таким чином, чистий дохід приросте на 0,90% від порівнюваного року, повні витрати зростуть лише на 0,78%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1,27%, що складає 184,35 тис.грн. Чистий прибуток покаже приріст на 1,22%, що ще раз підтверджує ефективність впровадження заходу. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації несуттєво зменшаться (на 0,13%), рентабельності зростуть: діяльності на 0,07, продукції — 0,17. 4.

Проведене дисконтування строку окупності інвестицій показало, що залучені інвестиції повернуться підприємству за 0,37 року \approx 4 місяці.

Оскільки Power Bank-и зараз досить затребуваний товар, можемо припустити, що попит на наступні партії активно зростатиме. Тому, якщо продовжувати продавати більше Power Bank — почнуть зростати і показники діяльності, тим самим, привернуть увагу нових і потенційних споживачів до продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Таким чином, якщо і надалі, реалізувати товар у більшій кількості, то почнуть зростати і показники діяльності, тим самим, привернуть увагу нових і потенційних споживачів до продукції ТОВ «ІН-ПРЕМ».

Також, можемо сказати, що ТОВ «ІН-ПРЕМ» після проведених заходів буде значно вирізнятися з-поміж конкурентів, тепер він буде лідером галузі, оскільки його оцінюють найвищими балами, проте йому трішки поступається конкурент — ТОВ «Сівертехсервіс».

Багатокутник конкурентоспроможності наочно показав, що після впроваджених заходів середньозважена оцінка зросте у таких параметрів конкурентоспроможності, як «інформованість споживачів про продукцію» та «асортимент».

Отже, впровадження обох заходів є досить ефективними і, як показують розрахунки та застосовувані методики, після їх реалізації, найбільш конкурентоспроможним підприємством буде продукція «ІН-ПРЕМ», що підтверджує матриця Мак-Кінсі, багатокутних конкурентоспроможності та рейтинговий аналіз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1997, ВВР, 1991, N 30.
2. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 11.01.2001, ВВР, 2001, N 12.
3. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69—78.
4. Ананькина Е. А., Данилочкина С. В, Данилочкина Н. Г. Контроль як інструмент управління підприємством : навч. посібник. Київ, 2016. 127 с.
5. Андрійчук В., Бауер Л. Основи економіки праці : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.
6. Андрощук Г.О., Шкляр С.В. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції. Науково-практичне видання. К.: Юстініан, 2012. 472 с.
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2018. 305 с.
8. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. Київ:Кондор, 2016. 654 с.
9. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: Тов. «Борисфен-М», 2016. 336 с.
10. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні, 2005. №2. с.50- 53.
11. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ: Вища школа, 2017. 207 с.
12. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №

2. С. 35—38.

13. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК, 2019. 624 с.

14. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посібник. Київ: «Екс. Об.», 2017. 384 с.

15. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи менеджменту. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 146 с.

16. Єрмошенко М. Соціальний фактор розвитку суспільства і держави : Навчальний посібник. Київ: Національна академія управління, 2018. 655 с.

17. Жигалов В. Т., Шимановська Л. П. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 2017. 68 с.

18. Іванов А. П. Менеджмент: навчальний посібник для студентів. Вид-во Михайлова В.А., 2018. 154 с.

19. Іванова І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. КНТЕУ, 2019. 238 с.

20. Ільїн В. Ю. Розвиток відносин власності в умовах корпоратизації В. Ю. Ільїн. Економіка АПК, 2018. 62 с.

21. Інформація про основних конкурентів ТОВ «ІН-ПРЕМ». URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-30633256/table/ST200/2> (дата звернення: 18.04.2021)

22. Кабушкін Н. І. Стратегічне управління: Підручник Н. І. Кабушкін. Москва: Економпрес, 2019. 106 с.

23. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2018. 170 с.

24. Кредісов А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2016. 556 с.

25. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2018. 296 с.

26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ, Кондор, 2017. 296 с.
27. Кузнецов А. А., Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua>.
28. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Академвидав, 2017. 416 с.
29. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів, 2017. 352 с.
30. Кунц Г. Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій. Москва, 2019. 174 с.
31. Ломберт Т. Ключові проблеми керівника, 50 перевірених способів вирішення проблем, пер. з англ. Т. Ломберт. Київ: Наукова думка, 2018. 303 с.
32. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. 484 с.
33. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. 135 с.
34. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства. Київ: АВРІО, 2018. 264 с.
35. Марченко О. І. Маркетинг: Основи професійного успіху. Вінниця: ВІРЕУ, 2018. 65 с.
36. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. 2014. №3/3(17). С. 57—61.
37. Мочерний С.В. Політекономія: підручник.К.: Вікар, 2005. — 386 с.
38. Офіційний сайт «Херсонський водоканал». URL: <https://water.kherson.ua/serednye-vodospozhyvannya-v-ukrayini-ta-s/> (дата звернення 1.03.2021)
39. Офіційний сайт ТОВ «Інвест Премекс». URL: <https://investpremex.net.ua/ru/> (дата звернення: 18.04.2021)
40. Офіційний сайт ТОВ «ІН-ПРЕМ». URL: <https://in-prem.com.ua/contact->

us/ (дата звернення: 18.04.2021)

41. Офіційний сайт ТОВ «Сівертехсервіс». URL: <http://syvertechservice.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2021)

42. Офіційний сайт ТОВ Чернігівські Інсталяційні Системи. URL: <https://chis.in.ua/> (дата звернення: 18.04.2021)

43. Офіційний сайт Фонду Конрада Аденауера в Україні URL: <https://cpd.com.ua/ru/issledovaniya/> (дата звернення: 22.10.2021)

44. Павлюк Т.І., Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 03.05.2018)

45. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: 2012. № 727. С. 270—276.

46. Портер М.Е. Стратегія конкуренції, з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.

47. Хміль Ф. І. Основи менеджменту Ф. І. Хміль. Київ: Академвидав, 2018. 607 с.

48. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2017. 538с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу 1)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ІН-ПРЕМ"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	Дарницький район м. Києва		за КОАТУУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	30633256
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля деревною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням		за КВЕД	8036300000
Середня кількість працівників, осіб	12			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			46.73
Адреса, телефон	вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. КИЇВ, 02121			0442514896

І. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	18,9	27,0
первісна вартість	1001	219,5	231,7
накопичена амортизація	1002	(200,6)	(204,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	5 132,8	6 603,5
первісна вартість	1011	8 603,3	10 330,0
знос	1012	(3 470,5)	(3 726,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	5 151,7	6 630,5
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 242,2	8 552,2
у тому числі готова продукція	1103	3 025,7	8 286,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 169,6	3 899,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,0	283,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 544,8	2 505,3
Витрати майбутніх періодів	1170	215,9	224,5
Інші оборотні активи	1190	110,9	125,1
Усього за розділом ІІ	1195	9 515,4	15 589,6
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 667,1	22 220,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 389,8	17 394,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 579,8	17 584,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 222,8	2 619,5
розрахунками з бюджетом	1620	1 146,1	1 295,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	630,9	1 181,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	718,4	721,3
Усього за розділом III	1695	3 087,3	4 636,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 667,1	22 220,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 657,9	39 577,6
Інші операційні доходи	2120	1 932,1	1 437,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	83 590,0	41 015,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 085,8)	(20 027,6)
Інші операційні витрати	2180	(14 218,5)	(9 043,4)
Інші витрати	2270	(13,3)	(137,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 317,6)	(29 208,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	34 272,4	11 806,7
Податок на прибуток	2300	(6 170,2)	(2 125,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	28 102,2	9 681,5

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Фінансовий звіт ТОВ «ІН-ПРЕМ» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "ІН-ПРЕМ"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія Дарницький	за КАТОТТГ І	30633256
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	46.73
Середня кількість працівників, осіб 13		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Харківське шосе, буд. 201-203, м. КИЇВ, 02121		0442514896

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	27,0	91,0
Первісна вартість	1001	231,7	310,1
Накопичена амортизація	1002	(204,7)	(219,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 603,5	5 176,7
первісна вартість	1011	10 330,0	10 811,6
знос	1012	(3 726,5)	(5 634,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 630,5	5 267,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	8 532,2	8 399,0
у тому числі готова продукція	1103	8 286,7	8 152,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 899,4	12 780,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	283,1	465,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 505,3	5 176,7
Витрати майбутніх періодів	1170	224,5	317,2
Інші оборотні активи	1190	125,1	266,0
Усього за розділом II	1195	15 589,6	27 405,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 220,1	32 672,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	40,0	40,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 394,0	13 117,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17 584,0	13 307,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	10 800,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 619,5	5 711,1
розрахунками з бюджетом	1620	1 295,3	1 281,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 181,3	973,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	721,3	1 573,1
Усього за розділом III	1695	4 636,1	19 365,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 220,1	32 672,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 431,3	81 657,9
Інші операційні доходи	2120	627,4	1 932,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 058,7	83 590,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 760,0)	(35 085,8)
Інші операційні витрати	2180	(13 138,4)	(14 218,5)
Інші витрати	2270	(-)	(13,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 898,4)	(49 317,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15 160,3	34 272,4
Податок на прибуток	2300	(2 728,9)	(6 170,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	12 431,4	28 102,2

Керівник

Головний бухгалтер



Лукаш Олег Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Гальченко Ольга Олександрівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

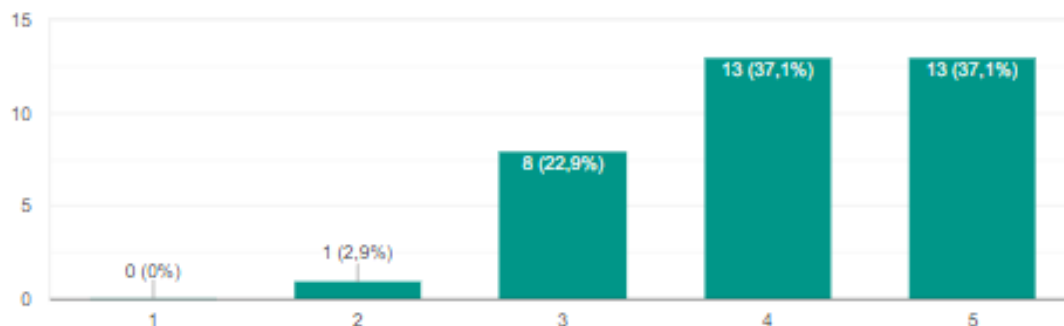
Результати опитування покупців



Оцініть, будь ласка цінову політику ТОВ "ІН-ПРЕМ"? (де 1 – задорого для купленого товару, 5 – ціни задовільні)

 Копіювати

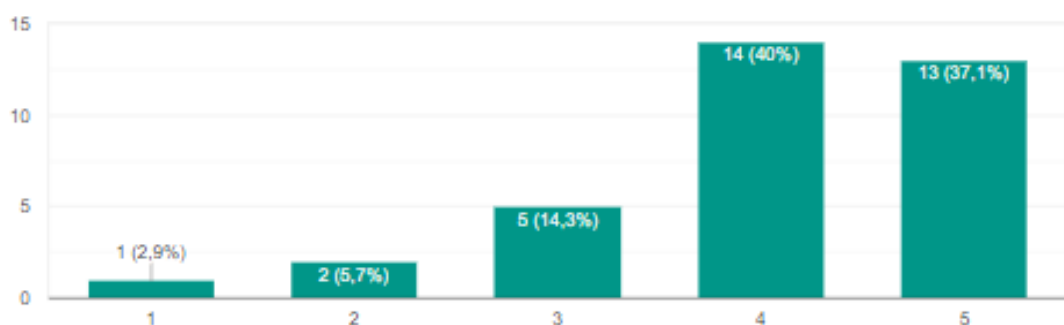
35 відповідей



Наскільки балів Ви оцінюєте проінформованість про товари ТОВ "ІН-ПРЕМ"? (де 1 – не задоволений, не проінформовали, 5 – повністю задоволений(на)):

 Копіювати

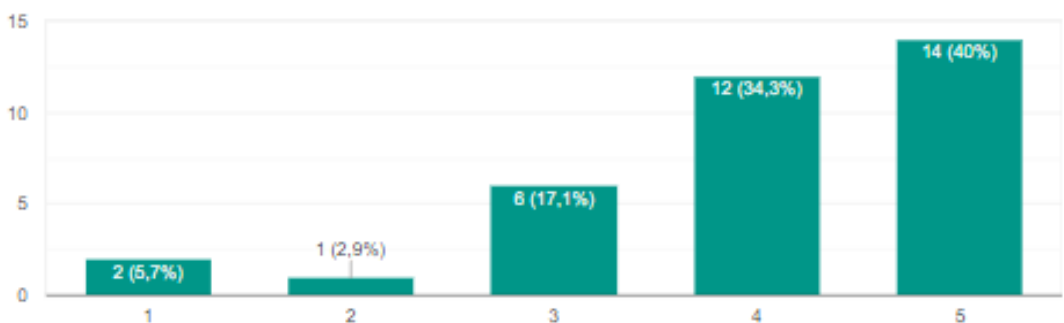
35 відповідей



В скільки балів Ви оцінюєте строки та умови постачання придбаних товарів ТОВ "ІН-ПРЕМ"? (де 1 – товар не доставили, 5 – товари доставлені вчасно):

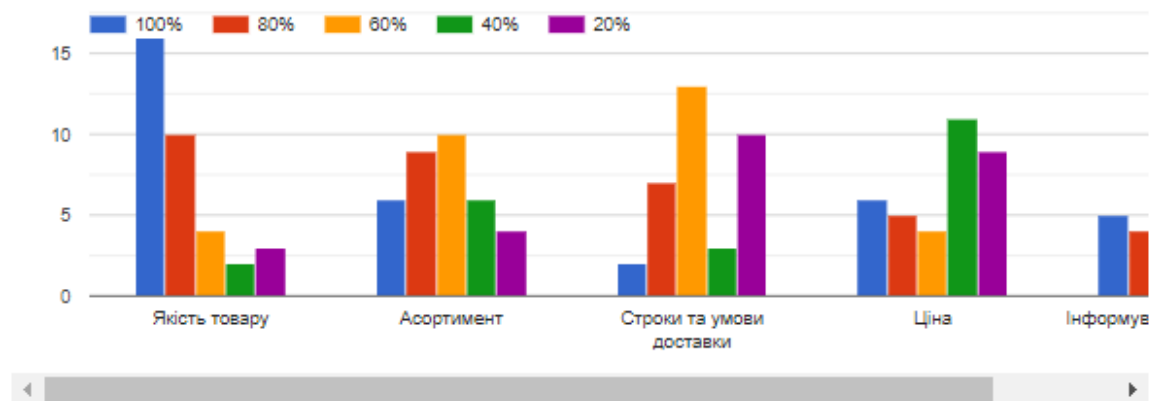
 Копіювати

35 відповідей



Оцініть, будь ласка, вагомість обраних параметрів під час приймання рішення про купівлю?

 Копіювати



Дякуємо за відповіді, Ваша думка важлива для нас!