

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

_____ Ю.О. Юхновська

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТОВ «СІГМА АВК»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту та туризму _____

Юлія ЮХНОВСЬКА

Нормоконтроль

ст..викладач кафедри

менеджменту та туризму _____

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студента групи Мм-2 _____

Денис ОЛІЙНИК

Запоріжжя 2024

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

«27» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Олійника Дениса Євгеновича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Сігма АВК»)

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та туризму Юлія Юхновська, затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» жовтня 2023 року № 304/од

2. Строк подання студентом роботи 09 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 40 найменування), висновків. Повний обсяг 64 кваліфікаційної роботи становить сторінки друкованого тексту. Робота містить 13 таблицю, 15 рисунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність конкуренції, конкурентоспроможності підприємства; дослідити новітні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства; визначити методи оцінка конкурентоспроможності підприємства; надати організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сігма»; проаналізувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Сігма»; проаналізувати конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку;

запропонувати шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві; надати рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): підходи до трактування сутності конкурентоспроможності; основні форми конкуренції; показники конкурентоспроможності підприємства; етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств; матриця БКГ; модель «McKinsey – 7S»; модель Shell; основоположна інформація ТОВ «СІГМА»; основоположна інформація ТОВ «СІГМА»; організаційна структура ТОВ «Сігма»; горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Сігма»; динаміка доходів ТОВ «Сігма» в тис. грн.; динаміка витрат ТОВ "Сігма" в тис. грн.; динаміка фінансових результатів ТОВ «Сігма» (тис. грн.); структура управління маркетинговою діяльністю; структура плану маркетингу ТОВ «Сігма»; структура комплексу маркетингу ТОВ «Сігма»; аналіз переваг та недоліків комплексів маркетингу, які реалізуються ТОВ «Сігма»; топ-5 найбільших будівельних компаній України; оцінка рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств-конкурентів доля володіння, яку займають підприємства, що надають будівельні послуги; PEST-аналіз ТОВ «Сігма»; SWOT-аналіз ТОВ «Сігма»; заходи щодо вдосконалення елементів маркетингу в ТОВ «Сігма»; маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сігма»; основні завдання соціальної відповідальності для ТОВ «Сігма»; переваги від впровадження соціальної відповідальності для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сігма»; основні напрями соціально відповідального підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності.

6. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.09.2023	виконано
2	Виконання вступу	13.10.2023	виконано
3	Виконання розділу 1	27.10.2023	виконано
4	Виконання розділу 2	07.11.2023	виконано
5	Виконання розділу 3	21.11.2023	виконано
6	Формулювання висновків	24.11.2023	виконано
7	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	15.12.2023	виконано

8	Подання роботи на нормоконтроль	20.12.2023	виконано
9	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	25.12.2023	виконано
10	Подання роботи на кафедру	03.01.2024	виконано

Студент _____ Денис Олійник

Керівник роботи _____ Юлія ЮХНОВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Олійник Д.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Сіґма АВК») / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2024.

У роботі розглянуто сутність конкуренції, конкурентоспроможності підприємства; досліджено новітні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства; визначено методи оцінка конкурентоспроможності підприємства; надано організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сіґма»; проаналізовано конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Сіґма»; проаналізовано конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку; запропоновано шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві; надано рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності.

Кваліфікаційна робота містить 64 с., 13 табл., 15 рис., 40 джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність, метод, конкурентоспроможність підприємства, маркетинг, ринок, соціальна відповідальність, підприємство, управління.

Список публікацій здобувача за темою роботи:

1. IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 року). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» м.Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р. – Запоріжжя. Видавництво Хортицька навчально-реабілітаційна академія, 2023.

ABSTRACT

Oilynyk D. Management of the competitiveness of the enterprise (on the example of "Sigma AVK" LLC) / Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" (educational and professional program "Management in the field of services"). KZVO "Khortytsk National Educational and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhia, 2024.

The work considers the essence of competition, competitiveness of the enterprise; the latest concepts of enterprise competitiveness management were studied; the methods of assessing the competitiveness of the enterprise are defined; the organizational and economic characteristics of the Sigma LLC enterprise are provided; the competitiveness of "Sigma" LLC was analyzed; the competitiveness of the enterprise on the foreign market was analyzed; ways of improving the marketing management process at the enterprise are proposed; recommendations on increasing social responsibility are provided.

The qualification work contains 64 pages, 13 tables, 15 figures, 40 sources.

Key words: competitiveness, method, enterprise competitiveness, marketing, market, social responsibility, enterprise, management.

List of publications of the recipient by the topic of the work:

1. IV International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists (Zaporizhia, April 13-14, 2023). Zaporizhzhia: Khortytsk National Academy Publishing House, 2023.

2. International scientific and practical conference "Strategic orientations of education and rehabilitation in the conditions of martial law and post-war times: problems, solutions, prospects" Zaporizhia, October 26-27, 2023 - Zaporizhia. Khortytsk educational and rehabilitation academy publishing house, 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИМСТВА.....	11
1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможність підприємства	11
1.2. Новітні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
1.3. Методи оцінка конкурентоспроможності підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИМСТВА.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сігма».....	24
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сігма».....	32
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.....	37
Висновки до 2 розділу	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІГМА»	43
3.1. Шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві.....	43
3.2. Рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності	49
Висновки до 3 розділу	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Питання конкурентоспроможності актуальне вже протягом багатьох років. Зростання ділової активності та поява стратегічних несподіванок у нині ведуть до загострення необхідності пошуку перспективного напрямки розвитку підприємства.

Основною причиною величезного інтересу багатьох вчених та практиків до даним питанням є те, що конкурентоспроможність надає суттєвий вплив на досягнення основної стратегічної мети діяльності підприємства, а саме збільшення обсягу продажу товарів, послуг та, відповідно, максимально можливе збільшення прибутку.

У наукових розробках вітчизняних та зарубіжних авторів значне місце приділяється саме проблемам створення конкурентних переваг, оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також методів її підвищення. Дослідження цих проблем дуже значущі, незважаючи на цей факт, оцінка конкурентоспроможності у багатьох випадках носить суб'єктивний характер і не дає її кількісного значення.

Як відомо, конкуренція є однією з головних рис ринкового господарства, тому виникає потреба адаптації до умов конкуренції підприємств усіх галузей народного господарства. Умови навколишнього середовища, в якому діє фірма, прийнято називати маркетинговою середовищем фірми. У системі маркетингу фірма, що діє на ринку, розглядається не окремо від інших фірм, а з урахуванням всієї сукупності відносин та інформаційних потоків, що пов'язують її з іншими суб'єктами ринку.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства торгівлі ТОВ «Сігма АВК» та розробка на його основі напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- визначити сутність конкуренції, конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити новітні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити методи оцінка конкурентоспроможності підприємства
- надати організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сігма»;
- проаналізувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Сігма»;
- проаналізувати конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку;
- запропонувати шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві;
- надати рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності.

Об'єктом дослідження є організація ТОВ «Сігма».

Предмет дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методологічною основою дослідження були наступні методи: вивчення та аналіз теоретичної літератури з даної тематиці, аналізи, опитування, спостереження, анкетування та інтерв'ю, метод експертних оцінок, системний підхід, статистичні методи обробки даних і перевірки гіпотез, що висуваються, аналітичний та інші сучасні методи пізнання.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні системи управління конкурентоспроможності підприємства та визначенні проблематики, шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємстві і

розроблення заходів щодо поліпшення системи управління пконкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Сіґма».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповіді та отримали позитивне схвалення на конференціях, зокрема:

1. IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 року). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» м.Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р. – Запоріжжя. Видавництво Хортицька навчально-реабілітаційна академія, 2023.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменування). Повний обсяг роботи становить 64 сторінок, містить 15 рисунків, 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИМСТВА

1.1. Сутність конкуренції, конкурентоспроможність підприємства

Конкуренція та конкурентна боротьба є головним змістом функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізми, ключові категорії в загальній схемі категорій ринкового господарства.

Конкуренція визначається як ситуація, в якій будь-хто бажає щось купити або продати може вибирати між різними постачальниками чи покупцями. Інше трактування терміна «конкуренція» пропонує розуміти під конкуренцією «процес, під час якого фірми борються один з одним за споживачів своєї продукції» [3].

Щоб визначити економічний зміст поняття «конкуренція», що часто виділяють три підходи до його розуміння: поведінковий, структурний, функціональний [5].

Загалом під конкурентоспроможністю прийнято розуміти здатність конкурувати над ринком товарів та послуг. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) конкурентоспроможність визначено як здатність компаній, галузей, регіонів та націй забезпечувати порівняно високий рівень доходу та заробітної плати, залишаючись відкритими міжнародної конкуренції. У таблиці 1.1. показані приклади, як автори трактують поняття «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності

Кобиляцький Л.С. [27]	стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О. [29]	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Продовження табл. 1.1

Покропивний С.Ф. [33.]	Здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за мов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможності продукції
В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко [39]	це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг
П.Ю. Беленький [4]	конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.
Балабанова Л.В [3]	Це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо.
Алексєєв С.Б. [2]	Це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.
Борисюк І.О., Єршоменко А.В. [8]	це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію
Василенко В.О. [10]	Це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.

Трактуючи поняття «конкурентоспроможність», багато авторів спираються на термін «конкуренція», визначаючи його як «економічне змагання».

Конкурентоспроможність фірми можна оцінити лише в порівнянні з іншими фірмами, що належать до однієї галузі, або фірм, які випускають аналогічні товари (послуги) як у масштабі країни, так і масштабі світового ринку. Це говорить про те, що конкурентоспроможність фірми є відносним поняттям: одна і та ж фірма в рамках, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку немає.

Будучи невід'ємною частиною системи «виробництво-ринок», конкуренція виникає в багатьох формах, що відображає розвиток ринкової економіки, яка стає все більш універсальною. Основними формами конкуренції є внутрішньогалузева, міжгалузева та міжнародна [9] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні форми конкуренції

Назва	Зміст
Внутрішньогалузева	конкуренція характерна для учасників ринку однієї галузі, тобто між тими компаніями, що виготовляють подібний продукт. Цей вид конкуренції зумовлює учасників ринку встановлювати відповідні «правила гри», визначати вартість власного товару, боротися за споживачів. Зазначений тип конкуренції стимулює розвиток науково-технічного прогресу на підприємствах.
Міжгалузева	конкуренція на ринку галузі є більш складною, оскільки передбачає, що потужні корпорації ведуть конкурентну боротьбу за контроль над частиною сектора для вдалих капіталовкладень. З огляду на це, постійно відбувається перехід капіталу з менш прибуткових сфер (приміром, регіональних), до більш прибуткових. Борючись за вищі прибутки, новий капітал сприяє розширенню найважливіших виробництв, збільшенню пропозиції необхідних товарів.
Міжнародна	конкуренція відбувається між виробниками продукту, який виробляється для міжнародного ринку відповідної продукції.

Відомо, що конкурентоспроможність підприємства залежить від низки факторів, що вважаються складовими конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за всієї важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва, необхідно також приділяти увагу системи формування роботи менеджменту для підприємства. Тому серед внутрішніх факторів конкурентоспроможності організації найважливішу роль відіграє рівень якості управління організацією, тобто. рівень підготовки менеджерів, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійного зміни над ринком. Ці фактори вважають ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації над ринком.

Існує ряд показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Показники конкурентоспроможності – це критерії, визначальні

рівень конкурентоспроможності певного товару на ринку. Розглянемо докладно існуючі показники конкурентоспроможності у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники	Опис
Фінансові	До фінансових показників належать: собівартість, норма прибутку, оцінка структури активів, інвестиційна привабливість, дохід на вкладений капітал та інші фінансові показники підприємства
Виробничі	До виробничих показників включаються: показники фондівіддачі (фондоємності); виробничі потужності, використання обладнання, чисельність працівників, системи контролю якості, продуктивність, термін служби обладнання
Організаційно-управлінські	Організаційні та управлінські показники включають: продуктивність праці працюючих, питома вага інженерно-технічних працівників і фахівців із загальної кількості працюючих, швидкість реакції управління на зміни в зовнішньому середовищі, чіткість поділу обов'язків, тип організаційної структури управління.
Маркетингові	До маркетингових показників можна віднести: частку ринку, престиж бренду, репутацію фірми, ефективність реклами, стратегії, кількість клієнтів, цінова політика та рівень цін, якість обслуговування.
Технологічні	До технологічних показників можна віднести: нові продукти, застосовувані стандарти, витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.
Кадровий склад	Показники кадрового складу включають: рівень кваліфікації персоналу, і навіть рівень підготовки збутового персоналу у сфері.

Класифікація показників конкурентоспроможності підприємства показала, що існує безліч показників і для зіставлення величини різних показників, що характеризують конкурентоспроможність товару на різних стадіях його життєвого циклу, необхідно їх поділ на дві великі групи: вартісні (собівартість, норма прибутку, оцінка структури активів) та якісні (рівень) обслуговування, рівень популярності бренду, реклама).

1.2. Новітні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Для того, щоб дослідити рівень ринкової конкурентоспроможності компанії слід виконати зв'язаний аналіз кількісних показників та порівняти їх

протягом тривалого часу із показниками конкурентів за умови схожого впливу на зовнішнє оточення. Система оцінювання конкурентоспроможності підприємства окреслює поділ його на основні бізнес-етапи.

До цього часу у світовій економіці зросла конкуренція, у зв'язку з чим керівники компаній постійно шукають нові інструменти та методи управління конкурентоспроможністю компаній та важелі її підвищення. Отже, у перші тридцять років 20 ст. ситуація в суспільстві була наступною: компанії змогли досягти успіху, а отже, забезпечити свою конкурентоспроможність з меншими витратами. Диференціація в асортименті була незначною, і ключем до успіху була можливість виробляти продукцію з мінімальними витратами. Критеріями оцінки ефективності того виробництва в той час були переважно показники, які порівнювали доходи і витрати.

У господарській діяльності виділяються основні етапи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, які представлені в таблиці 1.4. Використовуючи ці етапи оцінювання, можна проаналізувати та виявити основні проблеми та недоліки підприємства [1].

Таблиця 1.4

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Сфера оцінки	Опис
оцінка виробничого потенціалу підприємства	характеризується обсягом виготовленої продукції або послуг, виробничою потужністю; ступенем використання основних фондів, терміном окупності витрат, вартістю загальних витрат на виробництво, забезпечення активності підприємства на ринку
оцінка інноваційного потенціалу підприємства	характеризується множиною показників, таких як збільшення обсягів продажу, покращення споживчих властивостей продукції, питома вага інноваційних перетворень, економічність норм та нормативів
оцінка фінансового потенціалу підприємства	проводиться за показником капіталомісткості праці
оцінка маркетингового потенціалу	характеризується продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, яка визначається за рівнем достовірності досліджень і рекомендацій проведених цими службами
оцінка управлінського потенціалу	характеризується ефективністю роботи управлінської команди і може бути представлений темпом росту обсягів виробництва продукції підприємства

оцінка мотиваційного потенціалу	визначається продуктивністю праці працюючих
оцінка конкурентоспроможності продукції	ґрунтується на використанні показника якості продукції
оцінка конкурентоспроможності підприємства у статичі	визначається за питомою вагою і-го товару підприємства за обсягом продаж за період, що аналізується; показником значимості ринку, на якому представлений товар підприємства.
оцінка конкурентоспроможності підприємства у динаміці	визначається як оцінка конкурентоспроможності підприємства у статичі, але за вихідні дані приймаються показники на прогностичний період (не менше трьох років)

Виділяють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічний, тактичний та оперативний [32]. На стратегічному рівні конкурентоспроможність означає забезпечення підвищення інвестиційної привабливості компанії. На тактичному рівні конкурентоспроможність є характеристикою стану самого підприємства. На операційному рівні підвищення конкурентоспроможності означає підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкуренція може відбуватися як інтуїтивно, підсвідомо в тваринному світі за територію, житло, їжу, самку, так і свідомо, коли процес контролює людина при досягненні будь-яких своїх цілей на будь-яких ринках: ринках творчої діяльності, інтелектуальної власності, спорт, освіта, медичні та інші послуги, споживчі товари, капітал, інновації, нерухомість тощо.

Кожна група ринкових суб'єктів та об'єктів матиме свої фактори конкурентоспроможності та свої засоби її досягнення, а також свої стратегічні, тактичні чи оперативні (ринкові) засоби конкуренції.

Уніфікація факторів і методів управління конкурентоспроможністю та конкуренцією різних груп речей є методологічно неправильною.

Оскільки конкурентоспроможність синтезує всі основні зовнішні та внутрішні параметри об'єкта ринку (за властивістю множинності системи ми не можемо виміряти всі її параметри), то для вимірювання конкурентоспроможності об'єкта (суб'єкта) забезпечення необхідно

застосовувати кожен метод до окремих об'єктів (предметів) певної групи.

Методи управління конкурентоспроможністю та конкуренцією слід диференціювати залежно від предмету, враховуючи типи конкурентоспроможності та конкуренції в часі та просторі, ієрархію суб'єктів та суб'єктів, функції управління, типи конкурентних переваг, які намагається досягти підприємство на ринку, методологічно і практично застосувати таку диференціацію дуже складно. Однак, враховуючи зростання конкуренції, це потрібно робити.

Висока стратегічна і тактична конкурентоспроможність об'єкта (наприклад, товару) не гарантує досягнення його операційної (ринкової) конкурентоспроможності. Можна мати відмінний конкурентоспроможний товар, але якщо на даний момент організаційно-технічний рівень торгового центру, якість обслуговування покупців не відповідають потребам конкурентоспроможності, а продавці не володіють необхідними знаннями в галузі права, маркетингу, психології, якості товарів і послуг, організації торгівлі, то товар не продаватиметься. Конкурентоспроможність не буде досягнута, виробник не отримає доходу. Тому, наприклад, методи ринкової конкуренції відповідно до закону пропорційності не повинні поступатися методам забезпечення конкурентоспроможності.

У сфері стратегічного управління конкурентоспроможністю речей і стратегічних умов конкуренції слід зробити акцент на застосування системного аналізу, методів прогнозування, освітніх і наукових розробок. У сфері тактичного управління конкурентоспроможністю необхідно зосередитися на покращенні якості різних процесів: маркетингу, інновацій, інвестицій, логістики, виробництва, управління, соціальних тощо.

На стратегічному і тактичному етапах конкуренції маркетологи повинні з максимальною точністю прогнозувати діючі (ринкові) конкурентні умови і фактори.

1.3. Методи оцінка конкурентоспроможності підприємства

Усі показники, що входять до оцінки конкурентоспроможності підприємств, мають бути кількісно визначені. Проте слід зазначити, що на практиці більшість показників, запропонованих для оцінки конкурентоспроможності, можна отримати лише в якісному вигляді, що потребує використання інших засобів перетворення вербальної інформації в цифрову, а то й виключення окремих показників від оцінки. Крім того, це призведе до помилок та до неправильних управлінських рішень.

Найбільш поширеними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є [30]:

- Матричні;
- Графічні;
- Індексні;
- Аналітичні;
- Комплексні.

До графічної групи методів відносять метод «профілів», метод аналізу та основі функцій бажаності, дослідження кривої досвіду, представлення багатокутника конкурентоспроможності тощо.

До аналітичної групи методів відносять розрахунок чотирискладового показник концентрації CR4 та Індекс Херфіндаля-Хіршмана [38]. Ступінь зміни частки ринку дозволяє виділити конкретні групи бізнес-одиниць. Завдяки перехресній класифікації розміру запасу та його динаміки можна побудувати карту ринкової конкуренції, на основі якої визначається положення суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку та характеристики ринку. Критерієм конкурентоспроможності цієї моделі є досягнення найвищої конкурентної позиції на ринку в процесі конкуренції. Остання залежить від частки ринку та її динаміки. Також до цієї групи методів відносять метод ранжування, коли кожному підприємству експерти присвоюють відповідний ранг, потім розраховується сума цих рангів та

підсумовуються місця, що отримали підприємствами за заздалегідь визначеними показниками.

До групи індексних методів відносять [30]: метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, різноманітні інтегральні методи, в основу яких покладено кількісну оцінку єдиного інтегрального критерію, тощо.

Матриця ВКГ вважається першою моделлю стратегічного корпоративного управління [26]. Вона залежить від поточного положення компанії на ринку і складається з двох координатних осей, зображених на рис. 1.1. По вертикалі на графіку представляють темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по горизонталі - відносну частку товару/послуги на ринку [38]. Для підвищення рівня частки має бути швидкий темп зростання. Враховувати треба також що, зростаючий ринок швидко повертає інвестиції. Кожен квадрант відноситься до певної позиції на ринку. «Зірки» - конкурентоспроможне підприємство на ринку, що швидко розвивається. Зірки - це те, до чого компанії повинні прагнути, але при цьому звертати увагу на правильний розподіл доходів і інвестицій. Дойні корови також є досить конкурентоспроможними організаціями, але такими, що розташовані на зрілих ринках. «Дійних корів» можна вважати «зірками» минулого.

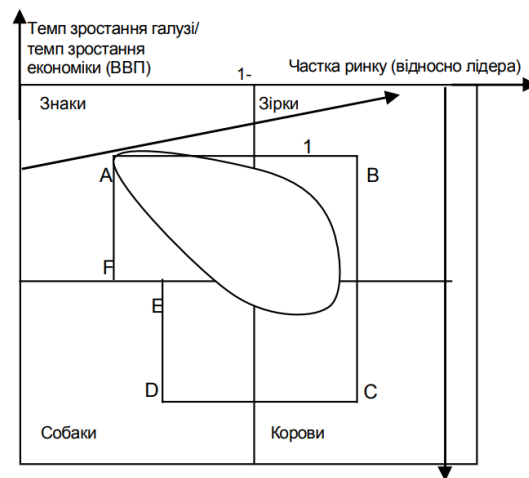


Рис. 1.1. Матриця БКГ [37]

«Знаки» або, як їх ще називають «важкі діти», «дикі коти» - це певний етап життєвого циклу підприємства, в тому випадку, коли воно займає незначну частинку ринку, тобто конкуренція відбувається на зростаючому ринку. Це призводить до потреби у збільшенні інвестицій, щоб захистити та зберегти частку ринку.

«Собаки» - найгірші умови для компанії, це поєднання слабкої конкурентної позиції та ринку, що розвиваються. Грошовий потік низький, близький до банкрутства.

Використовуючи модель ВКГ можливо проаналізувати не тільки ключову позицію кожної компанії на ринку, крім того надати поради щодо майбутніх стратегій переходу на новий рівень.

Матриця Портера, також відома як «модель п'яти сил Портера», - це методика, яка дозволяє аналізувати конкуренцію в сфері бізнесу [25].

Цей метод визначає п'ять сил, які визначають рівень конкуренції та привабливість ведення бізнесу в даній галузі.

Більш удосконаленою модифікацією матриці БКГ є модель GE/McKinsey. Творці «McKinsey – 7S» дійшли висновку, що успішне підприємство створюється на основі 7 взаємопов'язаних елементів, які зображені на рис. 1.2.

Основні частини моделі «МакКінсі - 7S» наступні:

1. Стратегія – це політика компанії, спрямована на розвиток і подальшу діяльність.
2. Структура - внутрішня будова компанії, яка показує її поділ на відділи та ієрархічну підпорядкованість і відокремлення між ними.
3. Системи - сукупність процесів, які відбуваються в організації, а саме: інформаційна система управління, система інноваційної діяльності, фінансова система, система стимулювання та мотивації тощо.
4. Персонал – склад працівників – трудові ресурси підприємства, персонал, що характеризується демографічними та міжособистісними факторами.

5. Стиль – спосіб управління підприємством, підхід до управління, процес встановлення, спосіб подання керівництва.

6. Навички – певні вміння та кваліфікація працівників.

7. Спільні цінності – ставлення та зміст сфер діяльності, заради яких існує компанія [15].

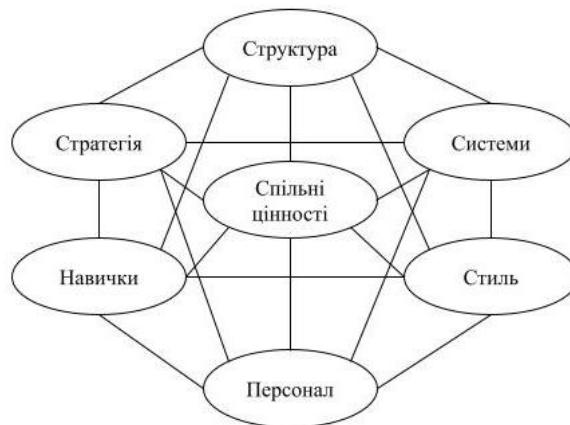


Рис. 1.2. Модель «McKinsey – 7S»

Важливість цієї моделі полягає в тому, що управління стає не лише «процесом створення формальних схем», а як встановлення зв'язків між працівниками, вирішення конфліктів, бачення трудового ресурсу як людини, яка має власні інтереси та бажання. Завдяки цій моделі керівництво орієнтується не тільки на фінансові показники, а й на особистий розвиток колективу.

Конкурентну позицію фірми також можна оцінити за допомогою моделі Shell, або, як її ще називають моделлю DPM. Суть цієї моделі полягає в орієнтації на два показники: грошовий потік підприємства та рентабельність інвестицій. Крім того, можна розглядати різні види бізнесу на різних стадіях життєвого циклу. Ця модель виглядає як таблиця в системі координат, де по осі X відображено силу компанії (конкурентну позицію), а по осі Y — привабливість галузі, як показано на рис. 1.3. [6].

Найбільш привабливим варіантом для підприємств є позиція «Лідер бізнесу», оскільки вона характеризується привабливою галуззю, в якій

організація займає сильні позиції; темпи зростання ринку високі і компанія не має явних загроз з боку конкурентів і слабких місць підприємства. У цьому випадку можливі бізнес-стратегії полягають у продовженні інвестицій незалежно від поточних вигод для майбутніх прибутків.

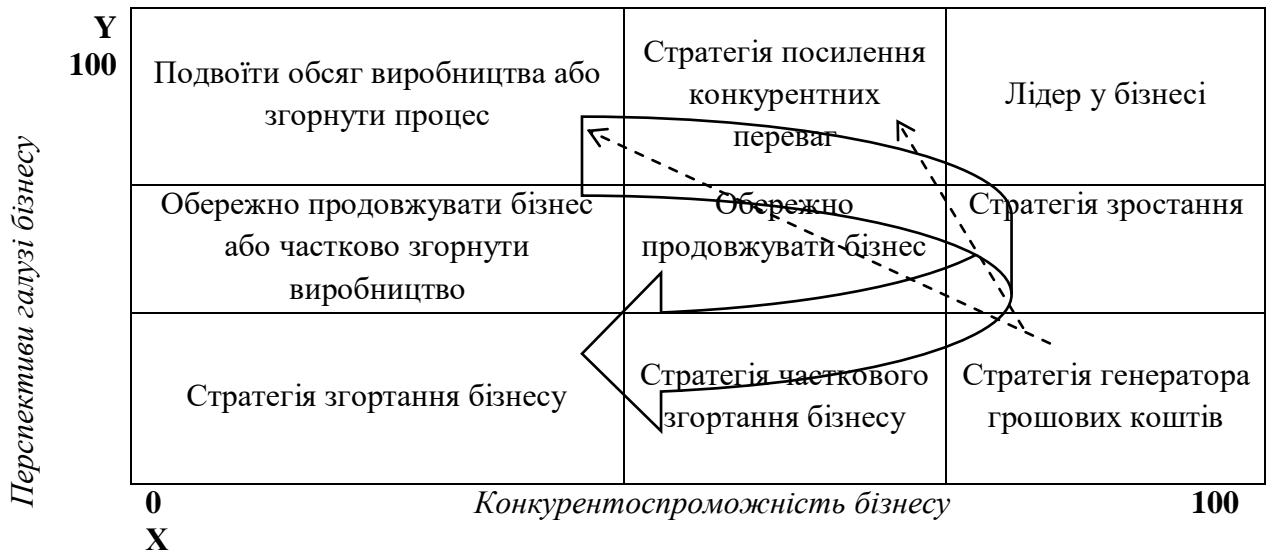


Рис. 1.3. Модель Shell

Позиція «Стратегія зростання» - галузь досить приваблива, але компанія все ще займає сильні позиції та перебуває на зрілій фазі цього життєвого циклу бізнесу. Ринок є стабільним з точки зору темпів зростання та доходів або помірно зростає без присутності іншого конкурентного лідера. Вибір полягає в тому, щоб спробувати зберегти позиції, забезпечивши стабільний фінансовий потік, можливість інвестувати в більш перспективні сфери бізнесу.

Позиція «Діяти обережно» характеризує організацію як ні лідера, ні аутсайдера в галузі середньої привабливості. Компанії бракує сил і можливостей. Ринок росте повільно, рівень прибутку поступово знижується.

В підході ADL виділяють п'ять конкурентних позицій підприємства [26]: гранична; слабка; середня; сильна та домінуюча. При здійсненні аналізу положення у матриці можна виявити загальні стратегічні рекомендації, щодо

розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним, вибираються три стратегії: стратегія розвитку; стратегія селекції; стратегія відмови.

Висновки до 1 розділу

Отже, під конкурентоспроможністю прийнято розуміти здатність конкурувати над ринком товарів та послуг. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) конкурентоспроможність визначено як здатність компаній, галузей, регіонів та націй забезпечувати порівняно високий рівень доходу та заробітної плати, залишаючись відкритими міжнародної конкуренції.

Конкурентоспроможність фірми можна оцінити лише в порівнянні з іншими фірмами, що належать до однієї галузі, або фірм, які випускають аналогічні товари (послуги) як у масштабі країни, так і масштабі світового ринку. Це говорить про те, що конкурентоспроможність фірми є відносним поняттям: одна і та ж фірма в рамках, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку немає.

Класифікація показників конкурентоспроможності підприємства показала, що існує безліч показників і для зіставлення величини різних показників, що характеризують конкурентоспроможність товару на різних стадіях його життєвого циклу, необхідно їх поділ на дві великі групи: вартісні (собівартість, норма прибутку, оцінка структури активів) та якісні (рівень) обслуговування, рівень популярності бренду, реклама).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сігма»

Багатопрофільна компанія «Сігма» – компанія нового формату з висококваліфікованою командою співробітників та клієнтоорієнтованим менеджментом.

На сьогоднішній момент компанія «Сігма» займає стійкі позиції на ринку будівельних, клінінгових та експлуатаційних послуг, продовжуючи активно розвиватися і розширювати сферу діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІГМА» знаходиться за адресою: Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Південне шосе, буд. 57, офіс 42а. ТОВ «СІГМА», спеціалізується на управлінні нерухомістю за винагороду або на договірній основі. Форма власності – колективна.

ТОВ «СІГМА» заснований 27 липня 2016 р. З свідоцтвом про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності №40691906 з статутним фондом 10000 грн. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІГМА» діє на підставі даного Статуту, Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих та нормативно – правових актів України.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб юридичних осіб усіх форм власності, фізичних осіб у товарах, роботах та послугах та отримання прибутку.

Підприємство здійснює всі види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України та відповідають цілям підприємства.

Реквізити та основоположна інформація підприємства ТОВ «СІГМА» наведено у табл. 2.1.

Основоположна інформація ТОВ «СІГМА»

Найменування	Інформація
Код ЄДРПОУ	40691906
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	10 000.00

У таблиці 2.2. систематизуємо види економічної діяльності, якими займається ТОВ «СІГМА», за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 2.2

Види економічної діяльності ТОВ «СІГМА»

Види діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний вид діяльності	41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
Інші види діяльності	23.23	виробництво будівельних виробів із пластмас;
	22.29	виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у., у т.ч. виробництво металевих виробів господарського та побутового призначення
	22.29	виробництво пластмасових виробів
	17.21	виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари
	17.29	виробництво інших виробів з паперу та картону
	17.22	виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення
	23.61	виробництво будівельних і оздоблювальних матеріалів
	16.23	виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів
	28.11	виробництво металевих будівельних конструкцій
	23.61	виробництво виробів з бетону для будівництва
	46.90	неспеціалізована оптова торгівля
	33.14	ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
	43.22	монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
	43.31	штукатурні роботи
	43.32	установлення столярних виробів
	43.33	покриття підлоги й облицювання стін
	43.34	малярні роботи та скління
	68.32	управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
	81.21	загальне прибирання будинків
	81.22	інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів
81.29	інші види діяльності із прибирання	

46.73	оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
46.4	оптова торгівля промисловими товарами
51.43	оптова торгівля електропобутовими приладами
46.69	оптова торгівля іншим промисловим обладнанням
51.47	оптова торгівля іншими непродовольчими товарами споживчого призначення
46.43	оптова торгівля побутовими товарами
51.90	інші види оптової торгівлі
46.19	посередництво в оптовій торгівлі
46.12	посередництво в торгівлі паливом, рудами, металами та хімічними речовинами
46.19	посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту
47.11	роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.52	роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарнотехнічними виробами в спеціалізованих магазинах
47.54	роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
47.59	роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах
47.1	роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
47.19	інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.89	роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
47.99	роздрібна торгівля поза магазинами, у т.ч. роздрібна торгівлю за допомогою компаній поштового замовлення, мережі інтернет, рознощиків, торгівлю з використанням торговельних автоматів тощо
68.20	здавання в оренду власного нерухомого майна
77.11	оренда автомобілів
77.39	оренда інших наземних транспортних засобів та устаткування
77.34	оренда водних транспортних засобів та устаткування
71.31	оренда сільськогосподарських машин та устаткування
77.32	оренда будівельних машин та устаткування

До складу правління входить: Загальні збори, директор, Ревізійна комісія.

Найвищим органом управління на ТОВ «СІГМА» є Загальні збори акціонерів.

Виконавчим органом є директор, який відповідає перед загальними зборами, організовує виконання їх рішень та керує поточною діяльністю товариства. Директор призначається Зборами Учасників. Директором товариства може бути один з учасників Товариства або особа, яка не входить до числа Учасників, призначених на цю посаду Загальними Зборами.

Директор керує, організовує роботу та несе відповідальність за діяльність Товариства в межах наданих йому прав.

Директора Товариства:

- визначає умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- вирішує всі питання діяльності Товариства окрім віднесених до виключної компетенції Зборів учасників;
- забезпечує реалізацію рішень загальних Зборів в рамках своїх повноважень;
- укладає угоди (контракти) та здійснює облік та внутрішній контроль за господарською діяльністю Товариства;
- затверджує положення про оплату праці робітників Товариства;
- розпоряджається майном та коштами Товариства, представляє Товариство у відносинах з будь-якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами, укладає в країні та за її межами договори та інші угоди від імені Товариства.

Засновником підприємства є фізична особа - Омельчак Андрій Олегович.

Наглядовим органом Товариства є Ревізійна Комісія, яка збирається на Загальних Зборах та контролює фінансово-господарську діяльність Директора Товариства. Склад Ревізійної комісії може бути змінений протягом звітного періоду за рішенням Загальних зборів. Директор не може входити до складу Ревізійної Комісії і не має права втручатися або перешкоджати її роботі.

Перевірка діяльності Директора Товариства проводиться Ревізійною Комісією за рішенням Загальних Зборів або за власною ініціативою Ревізійної комісії. Ревізійна комісія має право вимотати від посадових осіб Товариства надавати їй всі необхідні матеріали, бухгалтерські та інші документи. Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1.

Ревізійна комісія перевіряє фінансово-господарську діяльність підприємства не рідше одного разу на рік. Ревізійна комісія доповідає Асамблеї про результати проведених перевірок.

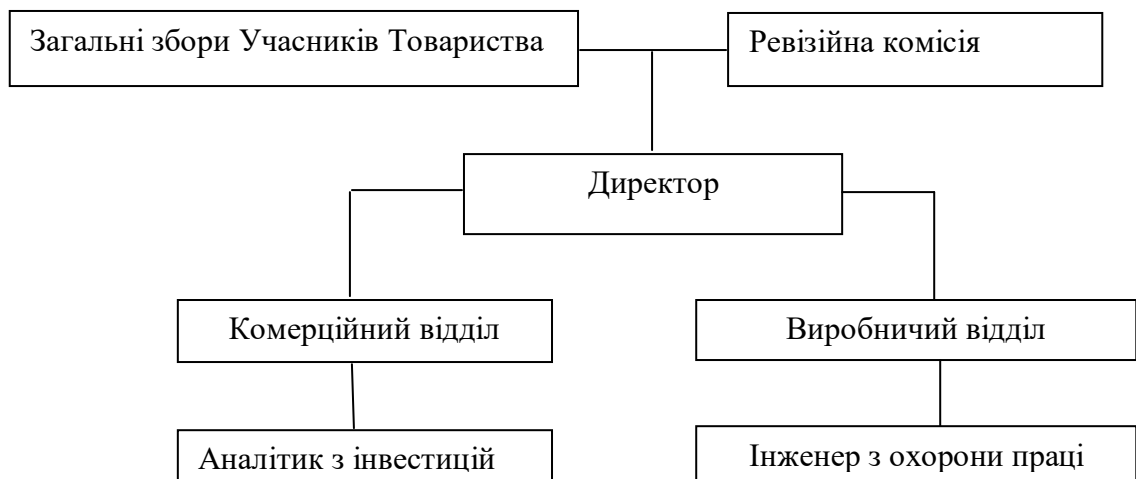


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Сігма»

Основною метою компанії в ринкових умовах є прибуток. Тому дуже важливо врахувати всі фактори та аспекти подальшого розвитку при стратегічному плануванні, щоб повно та обґрунтовано визначити норму прибутку підприємства та забезпечити певний рівень прибутковості.

Основна мета підприємства в ринкових умовах – отримання прибутку. Тому під час стратегічного планування дуже важливо врахувати всі фактори та аспекти подальшого розвитку, щоб повно та обґрунтовано визначити норму прибутку підприємства та забезпечити певний рівень прибутковості.

Для економічної характеристики підприємства проведемо горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Сігма» за 2020-2021 рр. (табл.2.3.)

Аналіз балансу дозволяє зробити наступні висновки: необоротні активи зменшились на 36411 тис. грн., у тому числі нематеріальні активи – на 63 тис. грн., основні засоби зменшились на 37703 тис. грн. Оборотні активи підприємства зменшились на 72006 тис. грн., у тому числі запаси зменшились на 58787 тис. грн.; дебіторська заборгованість – на 11709 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти – на 1898 тис. грн. Загальна сума активів зменшилась на 105902 тис. грн.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Сігма»

Показник	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
АКТИВ	375483	339072	-36 411	-9,70
I. Необоротні активи в тому числі:				
Нематеріальні активи	309	246	-63	-20,39
Незавершені капітальні інвестиції	11	0	-11	-100
Основні засоби	372059	334356	-37 703	-10,13
інші фінансові інвестиції	5	5	0	-100
Відстрочені податкові активи	3 099	4 465	1 366	44,08
II. Оборотні активи в тому числі:	251648	179642	-72 006	-28,61
Запаси	124944	66157	-58 787	-47,05
дебіторська заборгованість	111085	99376	-11 709	-10,54
грошові кошти та їх еквіваленти	9 848	7 950	-1 898	-19,27
Витрати майбутніх періодів	355	464	109	30,70
Інші оборотні активи	5 416	5695	279	5,15
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	0	2515	2 515	-
БАЛАНС	627131	521229	-105902	-16,89
ПАСИВ	238	326	87 198	36,48
I. Власний капітал	997	195		
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	388134	195034	-193100	-49,75
БАЛАНС	627131	521229	-105 902	-16,89

Власний капітал підприємства збільшився на 87198 тис. грн.; короткострокові зобов'язання та застава зменшилися на 193100 тис. грн. Аналізуючи зобов'язання підприємства, слід зазначити, що пасиви підприємства зменшилися. В результаті підприємство своєчасно розраховувалося з постачальниками та підрядниками за виконані роботи та отримані послуги. Загалом динаміка показників ліквідності позитивна.

Зменшення заборгованості підприємства збільшує ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

Аналіз доходів і витрат підприємства відіграє важливу роль у загальній системі оцінки діяльності суб'єкта господарювання. Це пов'язано з тим, що доходи та витрати мають безпосередній вплив на загальні фінансові результати підприємства, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Проведений аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Сігма АВК» представлено на рис. 2.2.

Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 43 007 тис. грн. Інші операційні доходи підприємства зменшилися на 350 тис. грн. У 2021 році підприємство мало інші фінансові доходи від депозиту (овернайт) у сумі 988 тис. грн. та інші доходи зросли на 901 тис. грн.

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Сігма» у 2021 році по відношенню до 2020 року приведений на рис. 2.3.

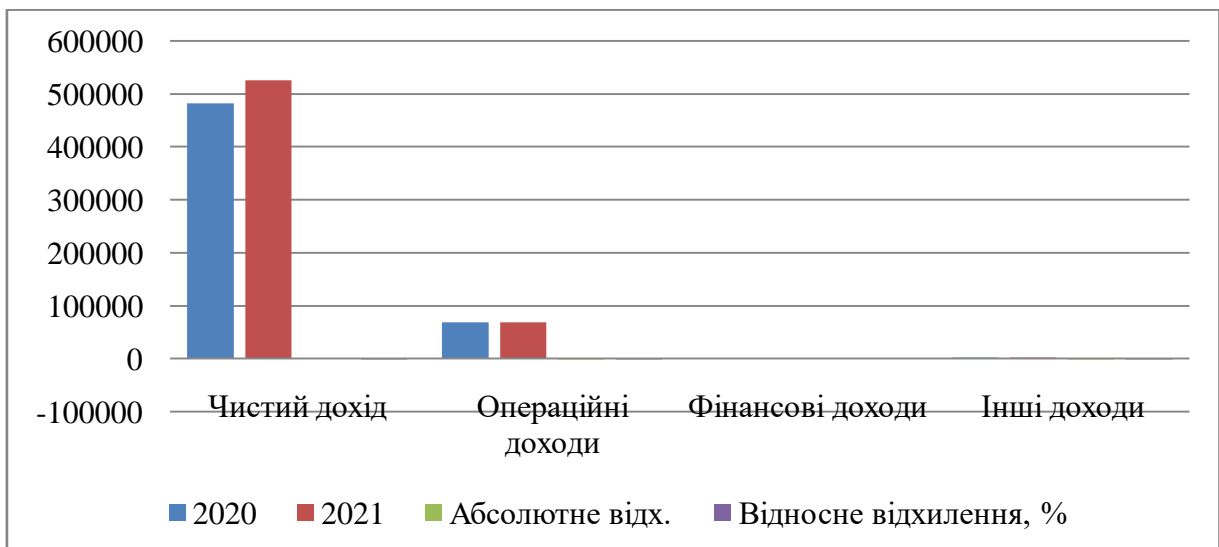


Рис. 2.2. Динаміка доходів ТОВ «Сігма» в тис. грн.

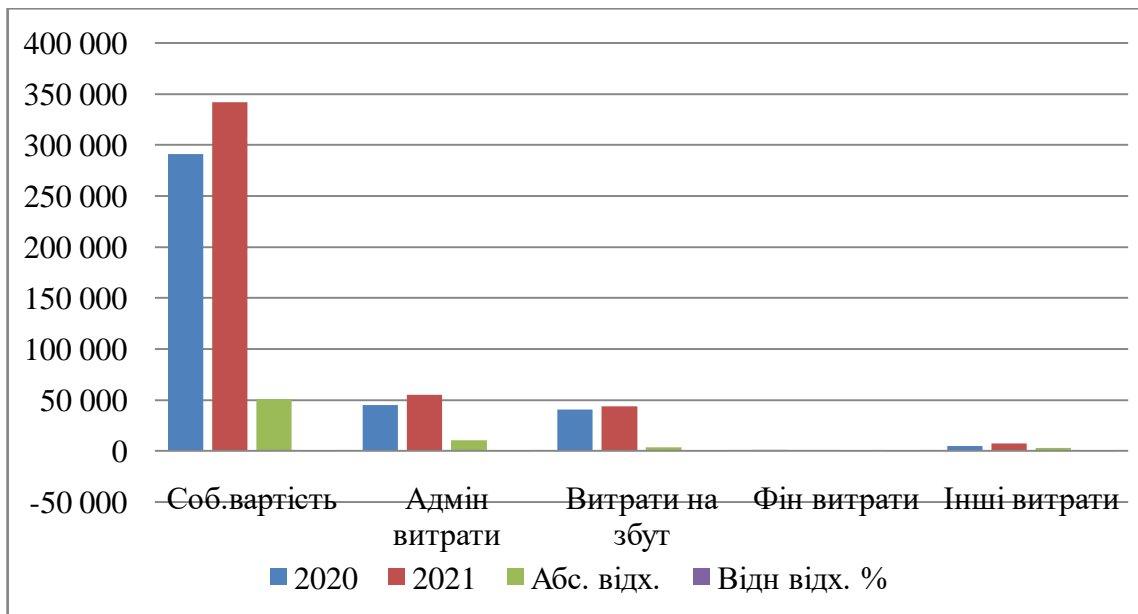


Рис.2.3. Динаміка витрат ТОВ "Сіґма" в тис. грн.

Аналіз витрат ТОВ «Сіґма» дає змогу зробити деякі висновки. У 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося збільшення багатьох витрат на основну діяльність компанії, зокрема: витрати на виробництво зросли на 50 403 тис. грн., адміністративні витрати – на 10 195 тис. грн., витрати на маркетинг – на 3 176 тис.грн. При цьому інші операційні витрати зменшилися на 17 834 тис. грн., фінансові витрати – на 671 тис. грн. грн., інші витрати зросли на 2553 тис. грн.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Сіґма» у 2021 році по відношенню до 2020 року (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сіґма» (тис. грн.)

Фінансовий результат	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Валовий прибуток	191 864	184 468	-7 396	-3,85
Фінансовий результат від операційної діяльності	112 591	109 308	-3 283	-2,92
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	109 619	106 343	-3 276	-2,99
Чистий прибуток	89 817	87 198	-2 619	-2,92

Валовий прибуток підприємства у 2021 році порівняно до 2020 року зменшився на 7 396 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 3 283 тис. грн, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування знизився на 3 276 тис. грн. Чистий прибуток за 2021 рік становив 87 198 тис. грн., тобто зменшився на 2 619 тис. грн. по відношенню до 2020 року.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Сігма»

Реалізацію маркетингової діяльності ТОВ «Сігма» забезпечує роботи відділів:

- реклами управління , видавничої, рекламної та інших видів робіт;
- відділу маркетингу;
- відділу прийому та розміщення заказів.

Наочно структура управління та схема системи управління маркетинговою діяльністю підприємства зображено на рис. 2.4.

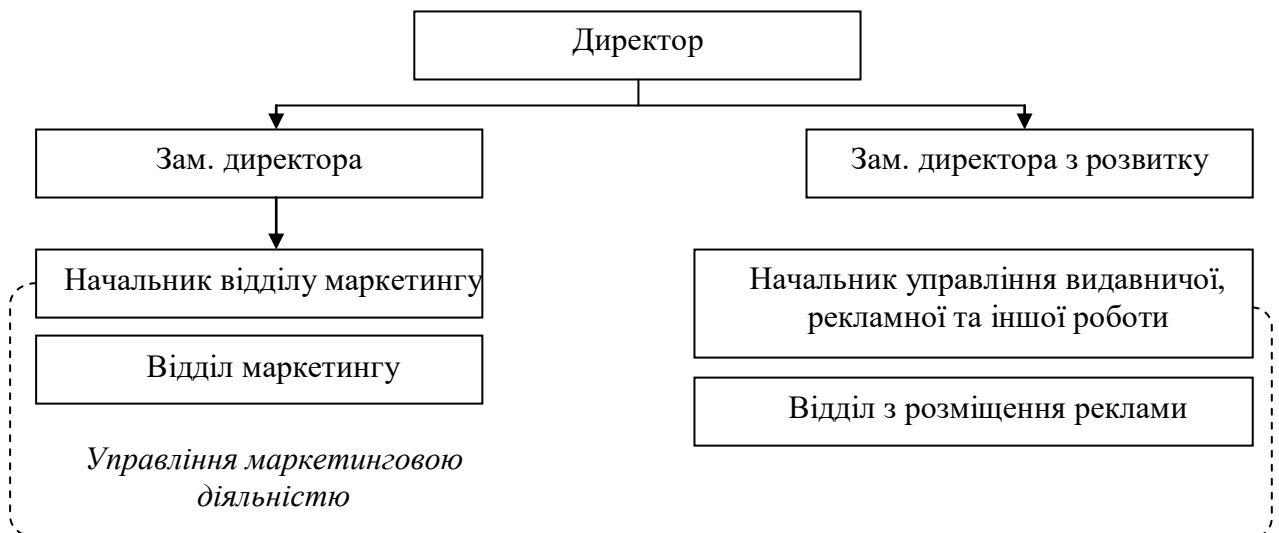


Рис. 2.4. Структура управління маркетинговою діяльністю

Відділи є самостійними підрозділами ТОВ «Сігма» та підкоряються через начальника заступникам директора. Відділи реклами та маркетингу ТОВ «СІГМА» здійснюють роботу у наступних напрямках: розробляють

фірмовий стиль; участь у виставках, ярмарках; участь в конкурсах; реклама, рекламні компанії; промо-акції; розробка стандартів позиціонування продукції в залежності від приналежності клієнта до визначеного сегменту ринку; розробка нових видів продукції, робіт, послуг.

Відділи реклами та маркетингу пропонують свої рекомендації щодо організації виробництва нової конкурентоспроможної продукції в необхідному ринком кількості та в оптимальні терміни.

Ключовими завданнями роботи відділів реклами та маркетингу ТОВ «Сіґма» є вироблення стратегії маркетингу та щорічного плану маркетингу, а також забезпечення їх реалізації та контролю за їх виконанням.

Відділ прийому та розміщення замовлень ТОВ «Сіґма», відповідно до Положення про відділ, є самостійним структурним підрозділом та підпорядковується безпосередньо заступнику директора організації з розвитку. Завдання відділу прийому та розміщення замовлень ТОВ "Сіґма" наступні: забезпечення реалізації продукції, робіт та послуг підприємства; забезпечення надходження коштів за відвантажену продукцію; організація збуту продукції, що виробляється ТОВ «Сіґма» та формування збутової мережі; пошук нових покупців; розробка поточних та перспективних планів збуту, що відповідають технічного, кадрового та виробничого потенціалу ТОВ «Сіґма», орієнтованих виконання вимог споживачів до продукції, яка впається; комплексне вивчення ринку, вивчення динаміки попиту на продукцію та послуги підприємства; підготовка та укладання договорів на постачання продукції споживачам та забезпечення їх виконання.

Основою роботи відділів реклами та маркетингу, відділу прийому та розміщення замовлень є спеціалістами відділу, що розробляється (маркетологи та спеціаліст з реклами) річного плану маркетингу, який щорічно затверджується директором підприємства за поданням начальника відділу. Структура плану маркетингу, що розробляється в ТОВ «Сіґма» включає наступні елементи (рис. 2.5).

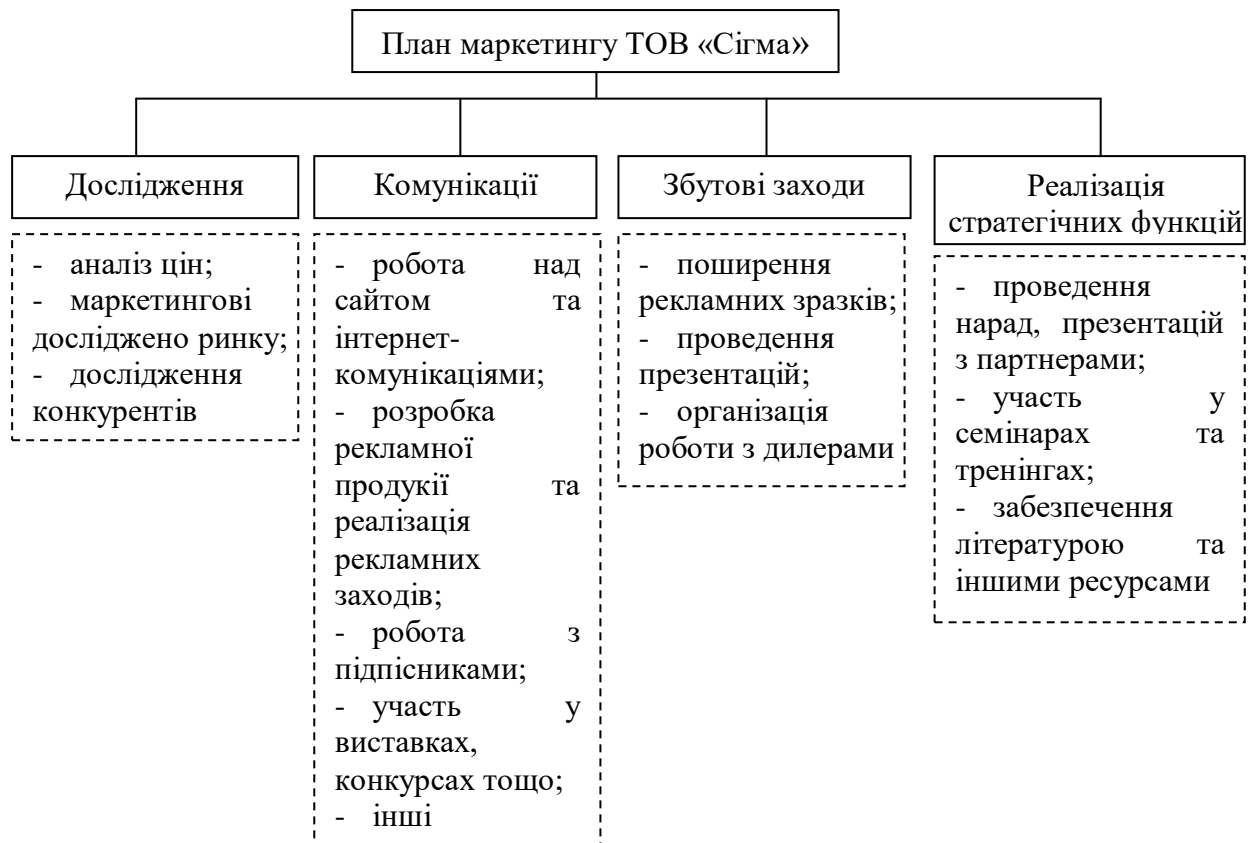


Рис. 2.5. Структура плану маркетингу ТОВ «Сіґма»

В плані маркетингу ТОВ «Сіґма» визначені всі заходи, які будуть проводити протягом року, відповідальні особи за проведення даних заходів, а також плановий бюджет на дані заходи.

ТОВ «Сіґма» реалізує товарну політику, спрямовану на підтримку диверсифікованого асортименту продукції, робіт та послуг.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу організації маркетингової діяльності у ТОВ «Сіґма», на рисунку 2.6. представимо схему реалізованого для підприємства комплексу маркетингу.

Як видно з узагальнюючих на сисунці 2.6. даних, в цілому можна відмітити, що у тій чи іншій мірі у маркетинговій діяльності ТОВ «Сіґма» реалізує все класичними елементами комплексу маркетингу. Однак, враховуючи проведений аналіз, необхідно відмітити, що на підприємстві, елементи маркетингу які реалізуються, мають ряд недоліків в інших напрямках комплексу маркетингу, який реалізується. У таблиці 2.5.

представимо загальний аналіз переваг та недоліків, які реалізуються ТОВ «Сігма» елементів комплексу маркетингу.

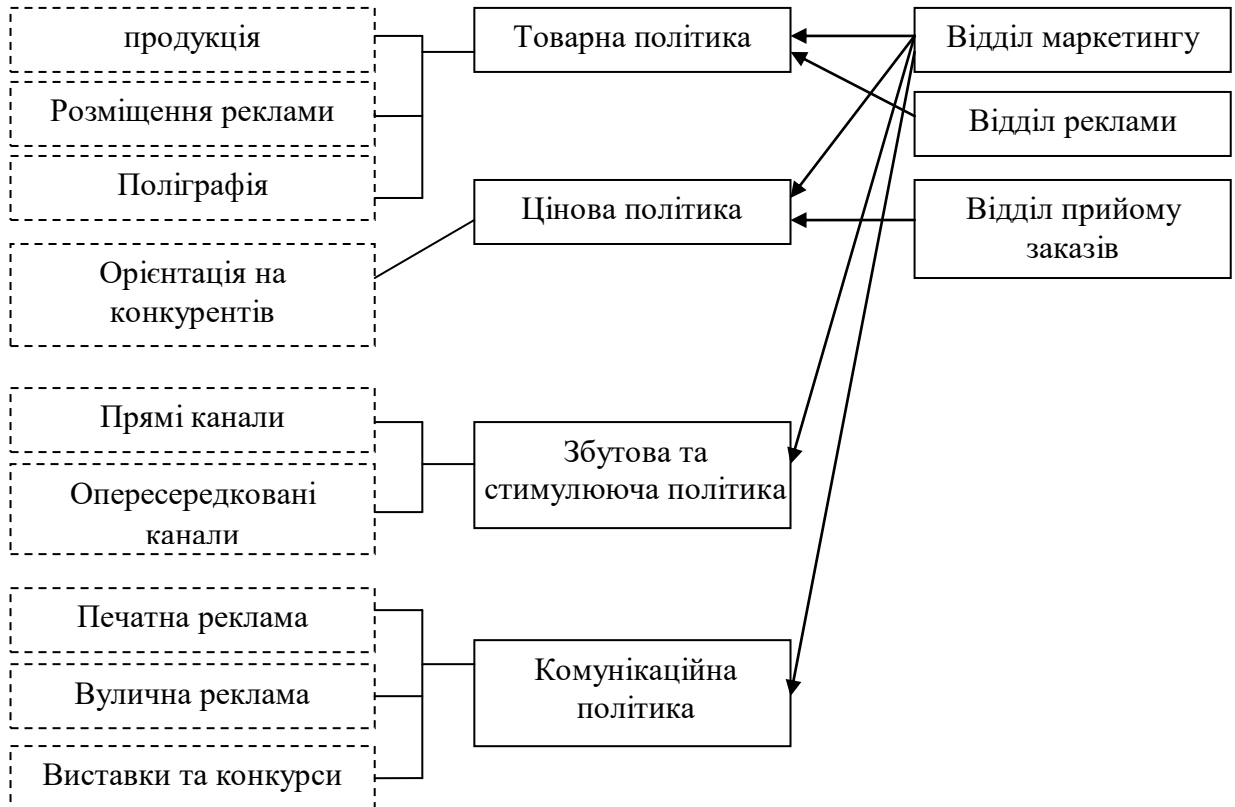


Рис. 2.6. Структура комплексу маркетингу ТОВ «Сігма».

З даних представленої таблиці 2.5 можна, відповідно, зробити висновки про те, що, незважаючи на наявність позитивних моментів у організації та формування комплексу маркетингу, у ТОВ «Сігма» є ряд недоліків в організації комплексу маркетингу.

**Аналіз переваг та недоліків комплексів маркетингу, які
реалізуються ТОВ «Сігма»**

Елемент комплексу маркетингу	Переваги	Недоліки (проблеми)
Товарна політика	- широкий асортимент; - розвиток рекламної складової	- відсутність електронних продуктів; - відсутність електронної реклами; - відсутність яскраво виражених та позиціонованих пропозицій та послуг для зовнішнього ринку
Цінова політика	- конкурентоспроможні ціни	- вирівнювання цін до середнім, відсутність у товарному портфелі супутніх низьких цін
Збутова політика	- висока кваліфікація спеціалістів; - наявність напрацьованої бази	- обмежена кількість каналів розподілу; - відсутність електронного каналу розподілу
Стимулююча політика	- наявність мінімального набору акцій (пов'язані знижки для клієнтів)	- слабка система знижок; - відсутність тематичних та разових акцій
Комунікативна політика	- активна участь у спеціалізованих конкурсах, виставках, семінарах	- дуже слабка реклама в Інтернеті; - відсутність сумісних рекламних акцій та компаній з партнерами

Таким чином, проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сігма» показав наступне. Реалізацію маркетингової діяльності у ТОВ «Сігма» забезпечує роботу кількох відділів (спеціалізованих відділів розміщення реклами, відділу маркетингу та відділу прийому замовлень). Основою роботи щодо здійснення маркетингової діяльності на підприємстві є розроблений фахівцями річний план маркетингу, який щорічно затверджується директором підприємства з подання начальника відділу.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

Будівництво є одним із пріоритетних напрямків такого розвитку. На сьогодні, за статистикою, будівельні компанії становлять 6,6% від загальної кількості компаній країни, що становить близько 73 093 зареєстрованих організацій [36]. Тому Україна має всі передумови, щоб стати однією з найрозвиненіших країн світу. За статистикою за 2021 рік до найбільших будівельних компаній України з будівництва житлових та комерційних будинків належать [31] (рис.2.7).

Отже, згідно даних рейтингу, можна сказати, що за підсумками 2021 року найбільшою будівельною компанією України вважається Київміськбуд, чистий дохід якого за вказаний період становить 2075 млн. грн. Друге місце рейтингу посіла будівельна компанія К.А.Н. Буд, її чистий дохід становить 1243 млн.грн.. Трійку лідерів заключає група «АВЕК», чистий дохід якої складає 629 млн. грн.

Назва компанії	Чистий дохід, млн. грн.
1. Київміськбуд	2075
2. К.А.Н. Буд	1243
3. Група «АВЕК»	629
4. Жилінвестбуд-УКБ	592
5. Альтис-Холдинг	490

Рис.2.7. Топ-5 найбільших будівельних компаній України

Суть конкурентної стратегії компанії обумовлена створенням майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що компанія має сьогодні. Вибір стратегії залежить від характеру

регіону та конкурентних умов у ньому. Зрештою, конкуруючі компанії можуть забезпечити більшу споживчу цінність, пропонуючи клієнтам нижчі ціни, ніж їхні конкуренти, або пропонуючи більше переваг, які виправдовують вищі ціни.

У м. Запоріжжя налічується близько 10 найбільших будівельних товариств, до яких належать:

- ТОВ «АЛД ІНЖИНІРИНГ ТА БУДІВНИЦТВО»;
- ТОВ «БК"Запоріжжя-буд»;
- ТОВ «Запорізька будівельна компанія СМТ»;
- ТОВ «Запорізька будівельна компанія "РАССВЕТ».

Для практичної реалізації конкурентних позицій ТОВ «Сігма», було проведено оцінювання конкурентоспроможності компаній-конкурентів на основі методу балів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.6) [12].

Таблиця 2.6.

Оцінка рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств-конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Сігма»	Конкуренти		
		ТОВ «ЗБК «Рассвет»»	ТОВ «ЗБК СМТ»	ТОВ «БК"Запоріжжя-буд»
1. Охоплення ринку	3	4	3	4
2. Надійність	5	5	5	5
3. Кваліфікація персоналу	5	4	4	5
4. Використання прогресивних технологій в будівництві	4	5	4	5
5 Система підвищення кваліфікації працівників	4	5	3	4
6. Ресурсозабезпеченість	5	4	4	5
7. Умови інвестування	4	4	4	4
8. Умови кредитування	4	4	4	4
9. Розвиток системи оптових посередників	4	3	4	5
10. Впровадження новітніх технологій	4	4	5	4
РАЗОМ	42	42	40	45

З даної таблиці визначимо долю ринку, яку займає кожне з будівельних підприємств конкурентів. Дані представлені на рисунку 2.8.

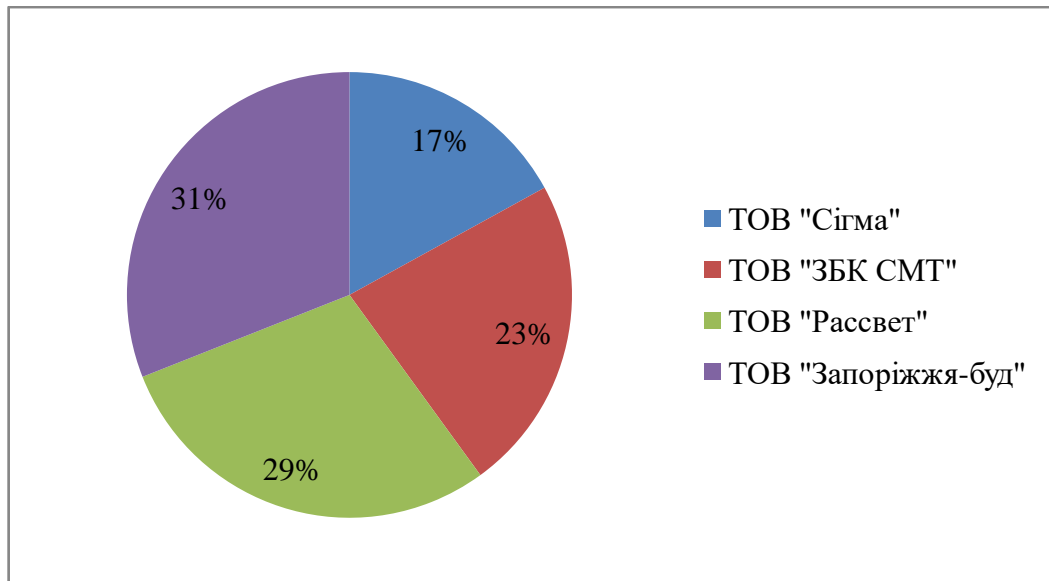


Рис. 2.8. Доля володіння, яку займають підприємства, що надають будівельні послуги

Отже, з даного рисунку бачимо, що найбільшу долю на ринку, що надає будівельні послуги займає ТОВ «Запоріжжя-буд», на другому місці – підприємство-конкурент ТОВ «Рассвет», на третьому – ТОВ «ЗБК СМТ». Компанія, яка досліджується в даній роботі посіла четверту позицію, і становить 17%. Таким чином, компанія ТОВ «Сігма» займає не найкращу позицію на ринку, і тому повинна ставити перед собою конкретні цілі, за допомогою яких досягала б якнайкращих результатів у своїй діяльності.

Оцінимо вплив середовища на ТОВ «Сігма» за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.7).

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів середовища, які впливають на бізнес компанії.

PEST-аналіз ТОВ «Сігма»

1. Політичні чинники:	2. Економічні чинники:
<ul style="list-style-type: none"> - Політична нестабільність - Державне регулювання - Санкції щодо іноземних компаній з боку країн-імпортерів - Введення обмежень на ввезення імпортних комплектуючих - Підтримка вітчизняного виробництва - Військове вторгнення російських окупантів 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження темпів зростання ринку - Посилення конкуренції з боку закордонних виробників та їх дилерів - Розвиток первинного ринку житлової та комерційної нерухомості - Зростання ринку вторинної офісної та житлової нерухомості - Зростання доходів населення - Розвиток ринку кредитування
3. Соціальні чинники:	4. Технологічні чинники:
<ul style="list-style-type: none"> - Зміна купівельних переваг - Зростання культури споживання (якісніші товари за вищою ціною) - Мода на пластикові вікна - Довгий вибір компанії-виробника - Великий вплив на вибір компанії якості обслуговування та кваліфікації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток та вдосконалення технологій виробництва - Удосконалення технологій збуту та просування - Прагнення покупців до комфорту

Таким чином, можна говорити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні, насамперед, ринкові фактори. Зростання конкуренції на ринку при одночасному зростанні доходів населення та розвитку ринку житлової та комерційної нерухомості вимагає від компаній-гравців ринку підвищення конкурентоспроможності для того, щоб зберігати свої позиції, залучати та утримувати покупців.

Одним з основних інструментів стратегічного управління при оцінці комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз [34].

Тому, використовуючи методологію SWOT-аналізу табл. 2.8. визначено стратегічні проблеми та альтернативи для забезпечення стійкості компанії.

Основними стратегічними проблемами, які гальмують розвиток ТОВ «Сігма», є нестабільність зовнішнього середовища та труднощі прогнозування ринкової ситуації, втрата потенційних клієнтів, втрата проєктних тендерів через високі ціни та відсутність необхідної продукції, пошук нових ринків для маркетингових інструментів, а також необхідність

оптимізувати організаційну структуру компанії та бізнес-процеси, переглянути та покращити потік інформації.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Сігма»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток інноваційних технологій – Збільшення об'єму та потенціалу ринку – Удосконалення інструментів управління бізнес-процесами компанії – Збільшення темпів розвитку будівельної галузі – Розвинена логістика ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – Стрибки курсів валют – Низький рівень культури будівництва в Україні – Сезонність та нестабільність попиту на продукцію – Неможливість довгострокового планування – Низький рівень платоспроможності потенційних клієнтів – Посилення конкуренції – Недостатність інформації про стан ринку та конкурентів
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Чіткі орієнтири розвитку компанії – Постійний аналіз стану компанії – Високий рівень кваліфікації робітників – Позитивна динаміка фінансових показників – Висока якість та технологічність продукції – Високий рівень сервісу – Лояльність до клієнтів – Можливість оренди продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока ціна в порівнянні з вітчизняними виробниками – Періодична нестача необхідної кількості запасів продукції – Не адаптивна організаційна культура – Низький рівень комунікації – Посадові інструкції не чітко визначені – Повільне протікання бізнес-процесів

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сігма» створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, збільшенню робочих місць, послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів робочої групи. Стратегічною метою компанії є завоювання лідируючих позицій як у регіоні, так і за його межами на ринку будівництва та реконструкції об'єктів житлового та комунального господарств. Важливість будівельної галузі для країни пояснюється тим, що вона відіграє значну роль у структурі формування внутрішнього валового продукту, створюючи значну кількість робочих місць і споживаючи продукцію супутніх галузей народного господарства, таких, як: виробництво

будівельних матеріалів та скла, металургія, машинобудування, деревообробна промисловість, енергетика, транспорт тощо.

На основі здійсненої оцінки конкурентоспроможності, було виявлено, що дане підприємство займає не найкращу позицію на будівельному ринку, і тому повинне ставити перед собою конкретні цілі та досягати їх.

Висновки до 2 розділу

Дослідження конкурентоспроможності підприємства показав, що незважаючи на наявність позитивних моментів у організації та формування комплексу маркетингу, у ТОВ «Сігма» є ряд недоліків в організації комплексу маркетингу.

Будівництво є одним із пріоритетних напрямків такого розвитку. На сьогодні, за статистикою, будівельні компанії становлять 6,6% від загальної кількості компаній країни, що становить близько 73 093 зареєстрованих організацій.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сігма» показав наступне. Реалізацію маркетингової діяльності у ТОВ «Сігма» забезпечує роботу кількох відділів (спеціалізованих відділів розміщення реклами, відділу маркетингу та відділу прийому замовлень). Основою роботи щодо здійснення маркетингової діяльності на підприємстві є розроблений фахівцями річний план маркетингу, який щорічно затверджується директором підприємства з подання начальника відділу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІГМА»

3.1. Шляхи вдосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві

У сучасних реаліях запорукою успіху ТОВ «Сігма» є вихід на ринок за допомогою більш досконалої та модернізованої системи управління маркетингом, яка здатна швидко реагувати на постійні зміни в економічному середовищі.

Маркетингове управління на ТОВ «Сігма» повинно розглядатися з точки зору дослідження ринку, маркетингової політики, продуктів та ціноутворення, а також організації відділу маркетингу. Відповідно до цього в компанії було розроблено модель управління маркетингом.

Якщо подивитися на ситуацію, в якій зараз перебувають підприємства, які виробляють будматеріали в розвинених країнах, можна побачити, що це дуже складно. Оскільки ринки переповнені продуктами, споживач може почати форсування попиту. У цьому випадку слід зазначити, що конкуренція призводить до ускладнення ведення бізнесу та збереження лідируючих позицій на ринку.

Ще однією проблемою – є відсутність або недостатня кількість кваліфікованих фахівців з маркетинг, які повинні контролювати систему управління з точки зору маркетингу. На структуру цих працівників, як правило, впливає рівень їхньої освіти, вік, їх моральні і матеріальні мотиви, їх порядок роботи та організації праці, що, у свою чергу, має вплив на їх трудову етику [40].

Керівництво ТОВ «Сігма» прагне впровадити стратегічний менеджмент у діяльність компанії, що включає організацію діяльності

підприємства відповідно до обраної маркетингової стратегії. Однак перед розробкою стратегії, в якій формується стратегічний менеджмент компанії, потрібно оцінити готовність підприємства до стратегічного підходу в управлінні.

Зазначимо, що ТОВ «Сіґма» зараз бореться більш активно за свою частку ринку в умовах швидко мінливого середовища преференцій споживачів, посилення конкуренції тощо. Розвиток поняття маркетингу в українських компаніях можна охарактеризувати як перехід від орієнтації на збут до орієнтації на споживача. Найбільш важливою складовою маркетингової діяльності керівництво ТОВ «Сіґма» вважає збільшення продажу, а дослідженню потреб споживачів наділяється недостатньо уваги. Більша частина маркетингових досліджень, які проводяться на ТОВ «Сіґма», спрямовані на збір фактів.

Лише деякі підприємства використовують маркетингові дослідження для швидкого планування маркетингової діяльності. Проблема маркетингу персоналу є актуальною та гострою. ТОВ «Сіґма» має тенденцію до поповнення штату. Окремо використовуються елементи комплексу маркетингу ТОВ «Сіґма». Рішення щодо деяких елементів маркетингового комплексу залишаються взагалі поза увагою співробітників підприємства.

Враховуючи поточну ринкову ситуацію ТОВ «Сіґма», необхідні заходи щодо вдосконалення найважливіших маркетингових інструментів для інтенсифікації власної маркетингової діяльності: продукту, асортименту та цінової політики (табл. 3.1). До основних засобів покращення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Сіґма» також належать створення комплексних маркетингових відділів, а також розробка та реалізація корпоративних маркетингових стратегій.

**Заходи щодо вдосконалення елементів маркетингу в
ТОВ «Сігма»**

Товарна політика	Асортиментна політика	Цінова політика
Ключове значення має навчання співробітників та рівень їх спеціальних знань у цій галузі. Форми навчання: семінари. Навчання без відриву від виробництва під керівництвом керівника; науковопрактичні конференції; загальні курси та обговорення.	Важлива частина – це організація пробного продажу. Контроль у системі управління асортиментом починається з аналізу відповідності маркетингової діяльності зовнішньому середовищу. Контроль відповідності асортименту та якості послуг вимогам споживачів повинен здійснюватись після вивчення інформації про «відгуки», отримані від споживачів.	Типова пасивна цінова політика, тобто ціноутворення з урахуванням витрат. В умовах побудови ринкових відносин, з розвитком конкуренції між виробниками створення власної цінової політики, що базується на маркетинговому підході, є ефективним засобом успішної цінової війни для компанії

У зв'язку з сучасною ринковою ситуацією ТОВ «Сігма» потрібні кроки для покращення найважливіших маркетингових інструментів для посилення самомаркетингової діяльності: продукту, асортименту та цінової політики (табл. 3.1).

Основний шлях удосконалення управління маркетингом у діяльності ТОВ «Сігма» - це створення комплексних маркетингових відділів, а також розробка та реалізація корпоративних маркетингових стратегій.

Тому, щоб зайняти лідируючі позиції, ТОВ «Сігма» необхідно зміцнити маркетингові елементи комплексу і не ігнорувати можливий розвиток ринку. В залежності від мети, кожне підприємство має створити свою маркетингову структуру.

Адаптація системи маркетингу та управління підприємством до зовнішніх та внутрішніх економічних умов, які змінюються, наприклад, за рахунок підвищення агресивності маркетингової діяльності; - прискорити розробку нових продуктів; збирати інформацію про нові потреби споживача та модернізація маркетингових стратегій тощо. Визначення ролі належного маркетингу в стратегічному плануванні компанії підвищать ефективність

виробничих компаній. Усі маркетингові вдосконалення мають здійснюватися систематично і повністю. [28]

За результатами попереднього дослідження можна припустити наступне структурну схему механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сіґма» (рис. 3.1).

Головною і найважливішою в цьому механізмі є підсистема екологічного моніторингу, що уважно відстежує зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Сіґма» та створює інформаційну базу, на основі якої підсистема адаптує маркетинговий потенціал підприємства до умов навколишнього середовища.



Рис. 3.1. Маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сіґма»

В умовах несприятливого зовнішнього середовища відбуваються значні зміни в технології та методах господарювання промисловості будівельних матеріалів, що використовуються великими транснаціональними корпораціями, охоплюючи такі функціональні складові господарського механізму підприємств, як загальні організаційні та бізнес-процеси, технологічний розвиток підприємств, комерційний маркетинговий процес будівельної продукції, комерційні бізнес-процеси, (насамперед, шукати шляхи оптимізації витрат та мобілізації внутрішніх резервів для підвищення ефективності використання ключових ресурсів – інтелектуальних, інформаційних), технологічні, матеріальні, трудові, фінансові тощо. Таким чином, зрозуміло, що в сучасних умовах успішна робота ТОВ «Сіґма» на українському ринку практично неможлива без розробки нових маркетингових механізмів управління конкурентоспроможністю та гнучкість компаній до сучасних умов зовнішньоекономічного середовища [23].

Ще однією важливою складовою маркетингового механізму конкурентного управління ТОВ «Сіґма» є підсистема адаптації маркетингового потенціалу компанії, що реалізується за допомогою розробки маркетингової стратегії, організаційно-адміністративної інфраструктури, інформаційно-маркетингової діяльності. Слід наголосити, що якщо в маркетинговій стратегії зазначені основні напрями та загальні принципи адаптації маркетингового потенціалу підприємства до зовнішнього середовища, то її практична реалізація відбуватиметься через відповідний маркетинговий комплекс будівельних компаній. Загалом ринок будівельних матеріалів відноситься до категорії промислових (або B2B) ринків, тому комплекс маркетингу виробників має специфічні характеристики, які притаманні також промисловим ринкам.

Успіх ТОВ «Сіґма» в умовах ринку визначається не лише внутрішньою організацією його діяльності, а й умінням організувати свою діяльність у зовнішньому середовищі, максимізувати можливі зміни ринкової кон'юнктури та гнучкого управління виробництвом.

Навіть оптимальний асортимент не залишається незмінним, його необхідно вдосконалювати за рахунок зміни макро- та мікросередовища підприємства.

Управління асортиментом спрямоване на гнучке задоволення вимог ринку та забезпечення прибутковості підприємства. Ці проблеми вирішуються шляхом додавання в асортимент нових товарів і вилучення з асортименту застарілих або збиткових товарів і зміни існуючих товарів.

Планування і контроль асортименту є невід'ємною частиною маркетингу. Навіть добре продумані плани продажів і реклами не можуть нейтралізувати наслідки попередніх помилок у плануванні лінійки продуктів. Основна мета оптимізації асортименту продукції тісно пов'язана із забезпеченням прибутковості компанії на всіх етапах розвитку, а також підвищенням загальної ефективності її діяльності.

Управління асортиментом спрямоване на забезпечення своєчасної стійкої позиції компанії та стабільної адаптації пропонованого на ринку товару до майбутніх тенденцій попиту та пропозиції.

Щодо предмета нашого дослідження – ТОВ «Сігма» у цьому сенсі, вважаємо важливим дотримуватися цих умов. Діяльність ТОВ «Сігма» на ринку завжди показується з невизначеністю. Нині підприємство змушене адаптуватися до змін у виробництві та збуті через постійні зміни характеру та структури ринкового попиту, що означає значне посилення конкуренції. Тому підприємства повинні планувати і контролювати свою діяльність на ринку, виходячи з тенденцій і напрямків його розвитку. Зважаючи на дисбаланс між попитом і пропозицією та волатильністю ринку, компанії стикаються з проблемою постійних досліджень та структури їхньої поведінки на ринку.

3.2. Рекомендації щодо підвищення соціальної відповідальності

ТОВ «Сігма» потрібно приділяти велику увагу на підтримку своїх працівників, виплату одноразової матеріальної допомоги, компенсацій, санаторне – курортне лікування. Значні кошти вкладати у спорт та освіту, що відноситься до внутрішніх факторів соціальної відповідальності.

Також уваги потребують і зовнішні фактори, потрібно продовжувати брати участь у благодійних заходах, допомагати хворим дітям, організаціям.

Можна зробити висновок, що компаніям вигідно бути відповідальним роботодавцем, вкладаючи кошти у створення комфортних умов праці, гарантуючи безпеку на робочому місці, а також надаючи своїм працівникам соціальну підтримку та матеріальну допомогу, тим самим створюючи умови для залучення кваліфікованого персоналу та підвищення продуктивності праці своїх працівників, а також покращуючи показники діяльності та конкурентоспроможність своєї компанії. Корпоративна соціальна відповідальність необхідна для розвитку підприємства.

З початком повномасштабної війни компанії, які залишилися на українському ринку, переглянули свій підхід до соціальної відповідальності і переключили свою увагу на підтримку армії і людей, які постраждали від війни.

2022 рік довів, що відповідальність бізнесу є однією з рушійних сил, завдяки якій українська економіка все ще тримається, а захисники мають надійну фінансову підтримку. В умовах сьогодення стало важливо, щоб підприємство, мало активну громадянську позицію, допомагало країні в боротьбі з агресором і мало стратегію підтримки співробітників у критичній ситуації. ТОВ «Сігма» з початком широкомасштабного вторгнення зайняла позицію активної соціальної відповідальності.

Для забезпечення виконання соціальної відповідальності, ТОВ «Сігма» має інтегрувати соціальні, екологічні та етичні права, а також права людини та споживачів у свою діяльність та у свою основну стратегію у тісній

співпраці із зацікавленими сторонами. З метою максимізації ефекту від створення соціальної цінності ТОВ «Сігма» рекомендовано прийняти стратегічний підхід до соціальної відповідальності на довгострокову перспективу. Соціальна відповідальність в підприємстві не має єдиного визначення. Для ТОВ «Сігма» соціальна відповідальність має включати в себе (рис. 3.2):

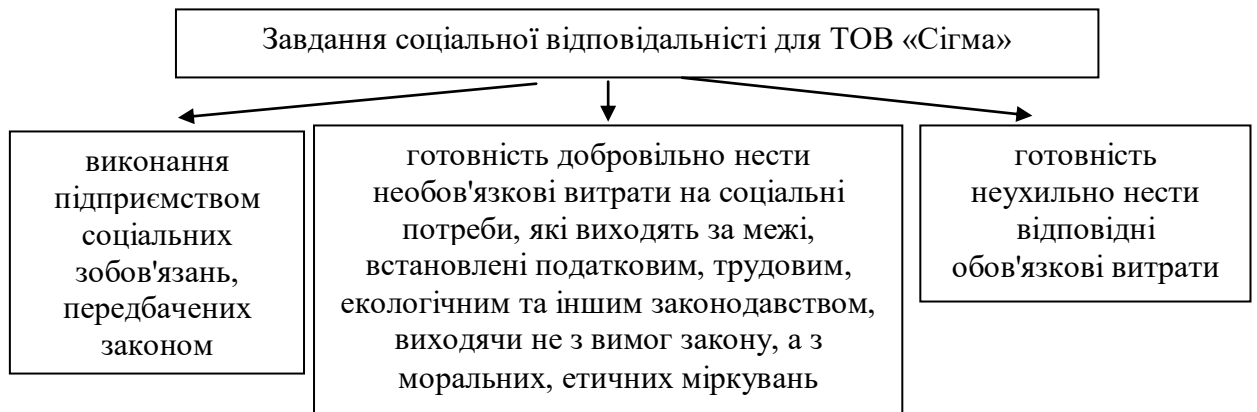


Рис. 3.2. Основні завдання соціальної відповідальності для ТОВ «Сігма»

Оцінка конкурентоспроможності та аналіз регіональної ринкової конкуренції показали, що ситуація ТОВ «Сігма» є складною, тому ця організація змушена активно шукати відповідну стратегію підвищення власної конкурентоспроможності, а саме: знайти таку позицію на ринку, за якої підприємство змогло б якомога краще захищатися від впливу конкурентів і використовувати їхній вплив у своїх інтересах.

Підвищення якості та конкурентоспроможності послуг передбачає в себе технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження передових технологічних процесів тощо. На основі диверсифікаційного підходу система планування діяльності базується на різних видах діяльності. Що включає в себе формування річних витрат і розробку організаційно-економічних заходів на перспективний, поточний і оперативний плани.

В сучасних економічних умовах та в умовах воєнного стану в Україні для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сігма» необхідно:

поєднувати та застосовувати в діяльність різноманітні стратегічні та тактичні методи маркетингу, створення умов для творчої праці; розвиток механізму мотивації та відповідальності, що забезпечує конкурентоспроможність; трансформація системи підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного управління, організації та підвищення мотивації персоналу, врахування умов управління віддаленими командами, які можуть адекватно забезпечити конкурентоспроможність.

Ефективне управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сігма» полягає у створенні ефективних рішень та управлінні ними під час розвитку конкурентних переваг. Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах є реалізація соціальної відповідальності, оскільки це ефективна стратегія підвищення добробуту населення та збалансованого розвитку підприємства. Переваги від впровадження соціальної відповідальності для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сігма» показано на рис 3.2:

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану в цілому залежить від використання наявних резервів. ТОВ «Сігма» має керуватися системним підходом до цілеспрямованого пошуку, аналізу всіх резервів з метою можливості використання їх для розвитку.

Проблеми пошуку та реалізації резервів ТОВ «Сігма» виникають не тільки в часи кризи, а й при роботі в стабільному економічному середовищі.

В умовах війни і, як наслідок, економічної кризи в Україні конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від використання внутрішніх резервів розвитку. На ТОВ «Сігма» мають запрацювати механізми зниження витрат, використання прихованих ресурсів, ефективного застосування знань підготовленого персоналу, а також посилена активність топ-менеджменту.



Рис. 3.3. Переваги від впровадження соціальної відповідальності для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сігма»

Роль соціальної відповідальності у світовій практиці постійно зростає, в умовах післявоєнного періоду та євроінтеграції цей напрям пов'язаний зі сталим розвитком, стимулюванню конкурентоспроможності, економічним зростанням та створенням робочих місць.

Перспективними напрямками впровадження та розвитку соціальної відповідальності в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Сігма» можна назвати наступні (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Основні напрями соціально відповідального підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької діяльності

Оскільки впровадження соціальної відповідальності вимагає взаємодії з внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами, це дозволить ТОВ «Сігма» більш ефективно прогнозувати і скористатися змінами соціальних очікувань і умов праці. Саме тому соціальна відповідальність підприємства може стимулювати, заохочувати і просувати освоєння нових ринків і створювати можливості для зростання і підвищення

конкурентоспроможності ТОВ «Сіґма». Впровадження соціальної відповідальності підприємства може встановити довгострокову довіру між персоналом (працівником), споживачем і громадянином як основу підприємства. Впроваджуючи соціальну відповідальність, ТОВ «Сіґма» зможе внести значний внесок у досягнення цілей сталого розвитку, закріплених в Договорі ЄС, і в висококонкурентну соціальну ринкову економіку.

Міцний позитивний імідж компанії створить дотримання ТОВ «Сіґма» принципів соціальної відповідальності у підприємницькій діяльності. У майбутньому підприємству не потрібно буде впроваджувати такі зміни у своїй діяльності для швидко переходу на стандарти ведення бізнесу в ЄС.

Для післявоєнного відновлення та залучення інвестицій у відновлення України підприємство ТОВ «Сіґма» вже відповідатиме європейським стандартам, а отже, при укладенні контрактів, запозиченні, страхуванні, при взаємодії з органами влади різного рівня ТОВ «Сіґма» буде легше отримати переваги, що, в свою чергу призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдяки постійному пошуку способів поліпшити вплив компанії на її комунікативні групи, соціальна відповідальність призведе до підвищення вартості нематеріальних активів та бізнесу ТОВ «Сіґма» в цілому. Всі внутрішні бізнес-процеси залучені в систему соціальної відповідальності. У свою чергу, хороша репутація і відповідальність компанії гарантують збереження клієнтської бази, збільшення темпів і часу для зростання і прибутковості компанії. Лояльність клієнтів досягається за рахунок позитивного іміджу компанії, її послуг і продуктів у споживачів. Підвищуючи якість роботи і надання послуг, розкриття, прозорість і доступність інформації, виконання вимог в області соціальної відповідальності полегшується доступ до капіталу інвесторів.

Впровадження соціальної відповідальності на ТОВ «Сіґма» також впливатиме на розвиток й збереження українського інтелектуального капіталу, а можливо й залучення іноземних фахівців (при необхідності). Все це принесе позитивний економічний результат: підвищення репутації ТОВ «Сіґма», покращення фінансових показників підприємства, зростання продажів (продукції та послуги), поліпшення продуктивної праці і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до 3 розділу

Діяльність ТОВ «Сіґма» на ринку завжди показується з невизначеністю. Нині підприємство змушене адаптуватися до змін у виробництві та збуті через постійні зміни характеру та структури ринкового попиту, що означає значне посилення конкуренції. Тому підприємства повинні планувати і контролювати свою діяльність на ринку, виходячи з тенденцій і напрямків його розвитку. Зважаючи на дисбаланс між попитом і пропозицією та волатильністю ринку, компанії стикаються з проблемою постійних досліджень та структури їхньої поведінки на ринку.

В сучасних економічних умовах та в умовах воєнного стану в Україні для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сіґма» необхідно: поєднувати та застосовувати в діяльність різноманітні стратегічні та тактичні методи маркетингу, створення умов для творчої праці; розвиток механізму мотивації та відповідальності, що забезпечує конкурентоспроможність; трансформація системи підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного управління, організації та підвищення мотивації персоналу, врахування умов управління віддаленими командами, які можуть адекватно забезпечити конкурентоспроможність.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним. Тому недооцінка будь-якої техніки може призвести до провалу бізнесу на

ринку, оскільки кінцева мета будь-якої підприємницької діяльності – перемога в конкурентній боротьбі.

Впровадження соціальної відповідальності підприємства може встановити довгострокову довіру між персоналом (працівником), споживачем і громадянином як основу підприємства. Впроваджуючи соціальну відповідальність, ТОВ «Сігма» зможе внести значний внесок у досягнення цілей сталого розвитку, закріплених в Договорі ЄС, і в висококонкурентну соціальну ринкову економіку.

Завдяки постійному пошуку способів поліпшити вплив компанії на її комунікативні групи, соціальна відповідальність призведе до підвищення вартості нематеріальних активів та бізнесу ТОВ «Сігма» в цілому. Всі внутрішні бізнес-процеси залучені в систему соціальної відповідальності. У свою чергу, хороша репутація і відповідальність компанії гарантують збереження клієнтської бази, збільшення темпів і часу для зростання і прибутковості компанії. Лояльність клієнтів досягається за рахунок позитивного іміджу компанії, її послуг і продуктів у споживачів. Підвищуючи якість роботи і надання послуг, розкриття, прозорість і доступність інформації, виконання вимог в області соціальної відповідальності полегшується доступ до капіталу інвесторів.

Впровадження соціальної відповідальності на ТОВ «Сігма» також впливатиме на розвиток й збереження українського інтелектуального капіталу, а можливо й залучення іноземних фахівців (при необхідності). Все це принесе позитивний економічний результат: підвищення репутації ТОВ «Сігма», покращення фінансових показників підприємства, зростання продажів (продукції та послуги), поліпшення продуктивної праці і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто організацію стратегічного управління на підприємстві та наведено пропозиції щодо її покращення.

У сучасних умовах з урахуванням глобалізації економічних зв'язків, обмеженості внутрішніх ринків та розвитку міжнародних відносин будь-яке підприємство тією чи іншою мірою стикається з проблемою організації зовнішньоекономічної діяльності та, відповідно, – організації маркетингової діяльності організації зовнішньому ринках. Це у свою чергу зумовлює і необхідність оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Сіґма» показав, що основними конкурентами цієї компанії є ТОВ «ЗБК СМТ», ТОВ «Рассвет» та ТОВ «Запоріжжя-буд», які мають ринкову частку 23,0%, 29,0% та 31,0 % відповідно. ТОВ «Сіґма» займає одну з лідируючих позицій на ринку будівельних та послуг за асортиментом, зовнішнім виглядом, унікальністю пропозиції та рекламною активністю.

При проведенні SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони фірми, а також загрози та можливості. Найбільш важливими недоліками фірми можна назвати високу ціну в порівнянні з вітчизняними виробниками, періодичну нестачу необхідної кількості запасів продукції та низький рівень комунікації. До сильних сторін фірми слід віднести високу якість та технологічність продукції, високий рівень сервісу та можливість оренди продукції.

В ході дослідження було обрано стратегію подальшого розвитку підприємства, а саме стратегію інтегрованого розвитку, що дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції, є його довгостроковою метою. Також було проведене економічне обґрунтування обраної стратегії разом з новітніми технологіями.

Основним принципом побудови системи управління конкурентоспроможністю є врахування того, що перевага, досягнута в будь-якій сфері діяльності підприємства, стає конкурентоспроможною після того, як її впровадження забезпечує економічний або соціальний ефект для підприємства.

Встановлено, що оцінку конкурентоспроможності багатoproфільного підприємства будівельної індустрії можна проводити бальною методикою з урахуванням деяких найважливіших факторів. Система критеріїв оцінки та їх вагомість встановлена експертною оцінкою. Під час аналізу були визначені сильні сторони, якими є: надійність, ефективність персоналу, фінансова стійкість, зручне розташування та ін.; і слабкі, такі як: недостатнє використання передових технологій, низький рівень фінансування, неефективна реклама, низький рівень оптових посередників тощо.

З огляду на проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сіґма» та виявлені недоліки внесено наступні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності, а саме:

- збільшення частки власного капіталу в структурі власного капіталу;
- співвідношення позикових коштів по відношенню до власного капіталу має бути зменшено;
- збільшення обсягу прибуткових активів, які можуть бути спрямовані на покриття короткострокових зобов'язань;
- при відновленні активного будівництва житла (в умовах післявоєнного відновлення України) поступово знижувати ресурсоемність енерго- та трудових витрат тощо.

Розвиток системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сіґма» забезпечує сталий розвиток та економічну безпеку цієї організації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності як підприємства, так і економіки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. Вісник ТНЕУ. 2008. № 1.
2. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка : проблеми теорії та практики*. 2004. №191. Т.2. С. 614-619.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія]. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. – № 5. – С. 9-18.
5. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 67–73.
6. Божкова В.В., Горета Л.В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-5>.
7. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. Київ : Таксон, 2014. 704 с.
8. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Борисюк, А. В. Єрмоменко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/40>.
9. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43. <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>

10. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
11. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2019. Вип.2. С. 88-95.
12. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. К. : Кондор, 2005. 544 с.
13. Верхоглядова Н., Кононова О. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 4. С. 47-58.
14. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. Харків : ВД „ІН- ЖЕК”, 2018. 512 с.
15. Гавловська Н., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний базис управління змінами в організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 161-166.
16. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. *Економіка та управління підприємствами будівельної галузі*. 2018. С. 34-39.
17. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2020. № 3. С. 145-147. URL: http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/1758/1/%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA_%D0%90_%D0%9E_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%25B.pdf
18. Гудзинський О. Д. Судомир С. М., К. Гуренко Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. ІПК ДСЗУ, 2020. 212 с.

19. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. № 44. С. 166-173.
20. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Вісник тернопільської академії народного господарства*. 2019. Вип. 7/3. С. 119 –122.
21. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. № 1 (6). С. 36-40. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf>.
22. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58-64.
23. Житна У. П., Нескреба А.М. Економічний аналіз госп. діяльності підприємств, Навчал. посібник: Пер. з рос. Віща шк.,1992. С. 77 – 97.
24. Карюк В.І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірн. наук. праць*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 385-391
25. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. №4. С. 131-135
26. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=542>
27. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. К. : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
28. Кудряшов В.П. Фінанси. Херсон: Олді-плюс. 2002. 352с.
29. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Левицька // Вісник

Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3. – С. 200-204.

30. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. №4. С. 155-163.

31. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. Навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580с.

32. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 91-96

33. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 457 с.

34. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 620 с.

35. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ-2000, 2003. 272 с.

36. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2009. Серія «Економіка». Випуск 7. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/2009_7/09rovaif.pdf

37. Рибалка П. М. Визначення граничних положень підприємства на кривій життєвого циклу на основі матриці VCG. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1. С. 192-195

38. Шаркаді, М. М. Методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка* / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М.І. Пітюлич, Н.М. Надь та ін. – Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2010. – Спецвип. 29. Ч. 2 : Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 217–220

39. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

40. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В.П. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2007. 816 с.