

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ХОМЕНКО ВОЛОДИМИР АНДРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____Дороніна .О.А.
«__» _____ 2024р.

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Орехов М.О., старший викладач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, доктор філософії

(підпис)

Оцінка ____ / ____ / ____
(бали/ за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Хоменко В.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства будівельної галузі. Спеціальність 073 Менеджмент. ОП «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні основи дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснено аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «БМР»; узагальнено систему показників фінансово-економічної сталості підприємств.

Основними науковими результатами дослідження є: оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств сфери будівельної галузі; розроблені заходи з маркетингової орієнтації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства; розроблені рекомендації для підприємства з покращення конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, підприємство, будівельна галузь.

61 с., 8 табл., 17 рис., бібліограф.: 40 найм.

SUMMARY

Khomenko V.A. Management of enterprise competitiveness in construction industry. Specialty 073 Management. OP "Management". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

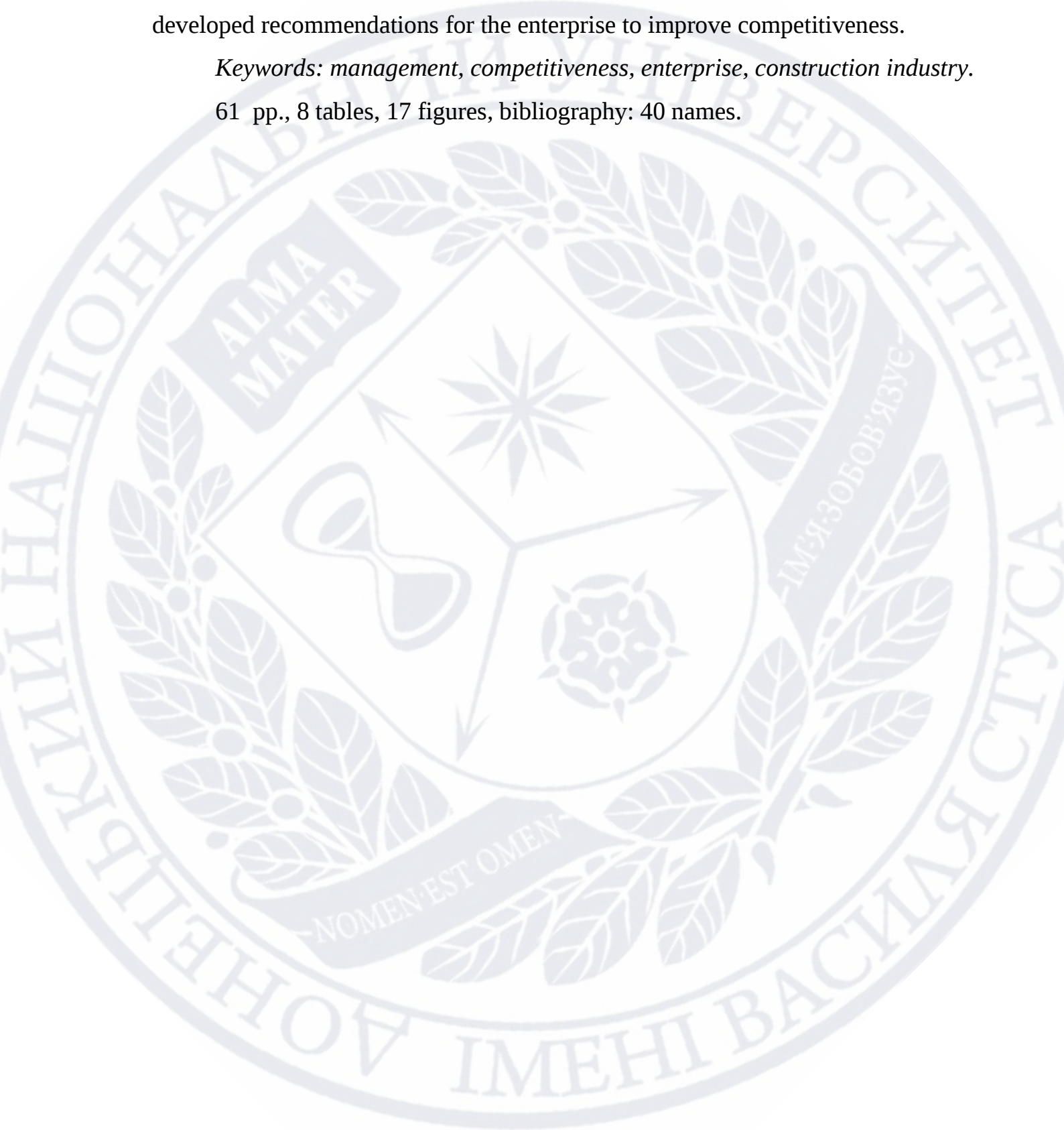
The work summarizes the theoretical and methodological foundations of the study of the problems of managing the competitiveness of the enterprise; an analysis of the level of competitiveness of the enterprise was carried out on the example of LLC "BMR"; the system of indicators of financial and economic stability of enterprises is summarized.

The main scientific results of the study are: assessment of the level of competitiveness of enterprises in the construction industry; developed measures for

marketing orientation of the process of managing the competitiveness of the enterprise;
developed recommendations for the enterprise to improve competitiveness.

Keywords: management, competitiveness, enterprise, construction industry.

61 pp., 8 tables, 17 figures, bibliography: 40 names.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Природа та сутність конкурентоспроможності підприємств.....	8
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3 Система показників фінансово-економічної сталості підприємств..	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БМР».....	28
2.1 Загальна характеристика ТОВ «БМР».....	28
2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства.....	34
2.3. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств будівельної сфери.....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Рекомендації для підприємства з покращення конкурентоспроможності.....	47
3.2. Маркетингова орієнтація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. «У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції» [1].

«Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування. Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов» [2].

Різним аспектам теорії і практики управління діяльністю підприємства присвячено праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, Н. Лепа, М. Портера та ін. [1–6].

Метою роботи є обґрунтуванні теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у будівельній галузі.

Відповідно до мети роботи було визначено завдання дослідження:

- дослідити природу та сутність конкурентоспроможності підприємств;
- систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємств;

- розглянути систему показників фінансово-економічної сталості підприємств;
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства будівельної галузі;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств сфери будівельної галузі;
- розробити заходи з маркетингової орієнтації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства у будівельній галузі.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-управлінських та економічних відносин, що виникають в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства у будівельній галузі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою бакалаврської роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Основні наукові результати, які характеризують *новизну виконаного дослідження*, полягають у такому:

- здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств сфери будівельної галузі;
- розроблено заходи з маркетингової орієнтації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розроблені рекомендації для підприємства з покращення конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою для вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в будівельній галузі.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Природа та сутність конкурентоспроможності підприємств

«Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління» [1].

«Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи» [2].

За цим підходом на рис. 1.1 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок. «З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності» [1].



Рисунок 1.1 - Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2) [3].



Рисунок 1.2 - Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3]

«До базових принципів управління конкурентоспроможністю, як виділено у наших попередніх дослідженнях, слід віднести такі: єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; системності управління; наукової обґрунтованості управління; ранжування об'єктів управління за їх важливістю; багатоваріантності; зіставленості управлінських рішень за аналізом їх варіантів; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; ринкової орієнтації; цільової спрямованості; комплексності; гнучкості та етапності» [4].

«Враховуючи вищенаведене, слід констатувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства» [1].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, принципову блок-схему організаційно-економічного механізму якої наведено на рис. 1.3, «являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності» [5]. «Реалізація означених блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня конкурентоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії» [4–5].

«Ці підходи дозволяють обґрунтовувати організаційно-економічні інструменти підтримки рівня конкурентоспроможності та вибору стратегії підприємства за його рівнем» [1].

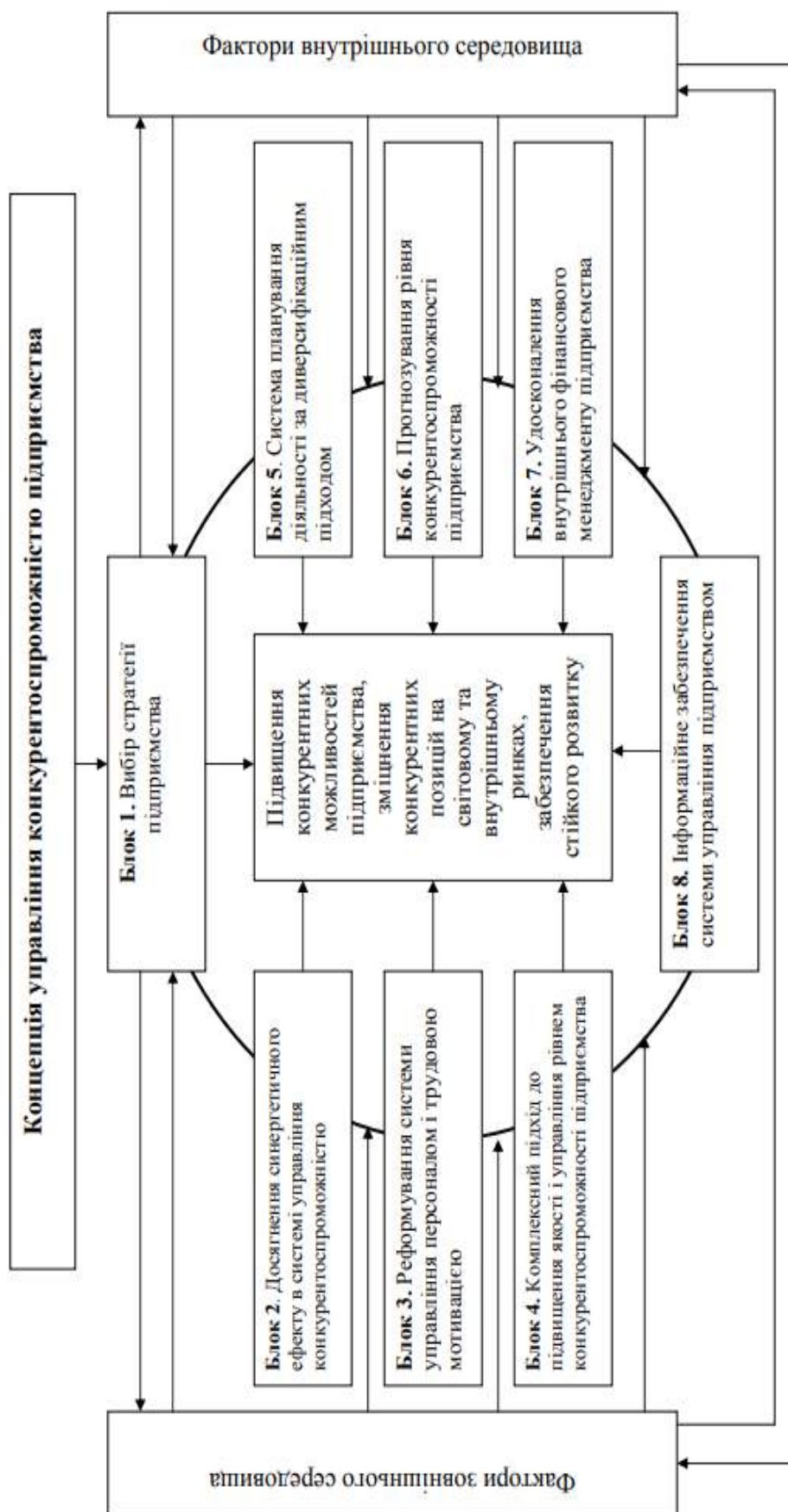


Рисунок 1.3 - Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1]

«Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків. Вони відображають необхідні дії, конкретні економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти здійсненню результативних управлінських рішень у визначеній сфері діяльності» [1].

Усі блоки системи об'єднані базовим принципом: кожен з них забезпечує розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, стійкий розвиток за рахунок створення конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різні системоутворюючі компоненти.

Розглянемо характеристику означених блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства доцільно проводити за матрицею загальних стратегій конкуренції, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація і фокусування) [5].

Також є сенс використати видозмінені І. Ансоффом [6] базові стратегії конкуренції: зниження собівартості, диференціації продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Можливо застосування підходів Ф. Котлера щодо наступальних та захисних стратегій: фронтальний та фланговий наступ; контрнаступ; оточення; позиційна оборона; флангова оборона; партизанська війна [7].

«Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, що виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення

комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством; удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень» [1].

«Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту; забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень» [2].

«Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає: технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики; розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами; розробку та впровадження комплексної системи управління якістю; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності» [4].

«Блок 5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом передбачає: проведення політики диверсифікації основної продукції з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку; розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів продажів і прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг; формування перспективних і річних бюджетів витрат; удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції; розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів» [1].

«Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою сучасних методів» [1].

«Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, що дозволяє інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості й конкурентоспроможності» [1].

«Блок 8. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством, для формування якого необхідні: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління» [2].

Дослідження В.А. Павлової та Р.В. Губарева показують, що «принципова блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність характеристики конкурентоспроможності загальна блок-схема не може забезпечити детальне відтворення порядку розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства. збереження чи його зміну» [1].

Отже, під системою управління конкурентоспроможністю В.А. Павлова та Р.В. Губарєв пропонують розуміти «сукупність взаємопов'язаних елементів, що об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень щодо коригування на підставі періодичного розрахунку за даними статистичної інформації рівня

конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління» [1] (рис. 1.4).

Відповідно до цього підходу автори виділяють «блок управління рівнем конкурентоспроможності (КСП), що забезпечує ефективність функціонування підприємства» [1] (рис. 1.5)

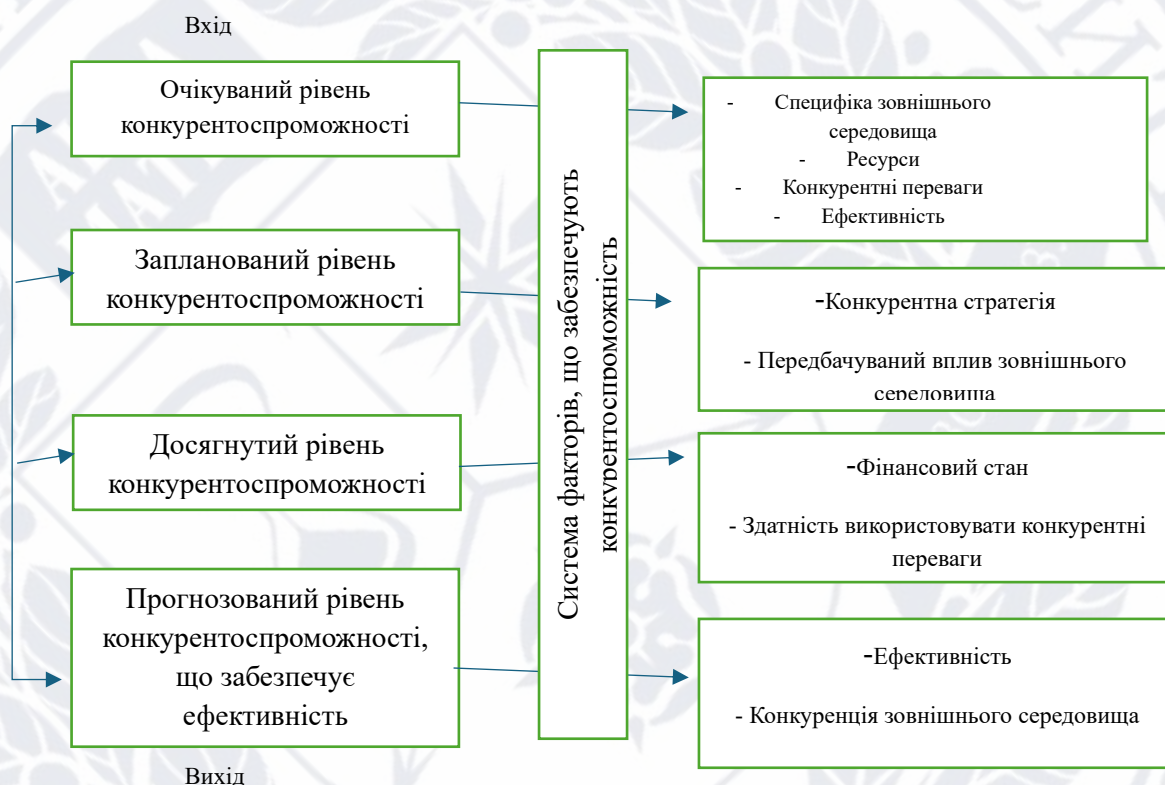


Рисунок 1.4 - Декомпозиція блоку управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3]

В.А. Павлова та Р.В. Губарев доводять, що «розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити такі завдання: виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності; формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником

конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства); розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності; визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства; формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю» [1].

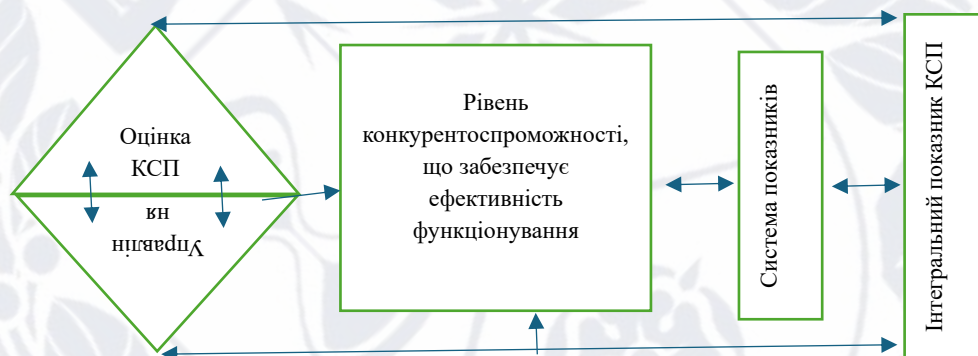


Рисунок 1.5 - Декомпозиція блоку управління рівнем конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонована система, основні принципи та положення управління у подальшому можуть слугувати базою для розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для ефективного функціонування підприємства на ринку.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

«Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS» [8].

«І. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

ІІ. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства» [8].

Таблиця 1.1 - Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності
(бізнесу) підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
1	2	3	4
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладняється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Джерело: побудовано автором на основі [8]

«Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій

економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі» [9]. В таблиці 1.1 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

В основі моделі конкурентної переваги М. Портера [9] лежить матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. «Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;
- 3) спеціалізації» [9].

«Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей» [8].

В основу моделі «продукт-ринок» покладена матриця, запропонована І. Ансоффом [10], яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. «Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт –

стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок» [8].

Модель «Крива досвіду», передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. «Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль» [11].

«За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу» [8].

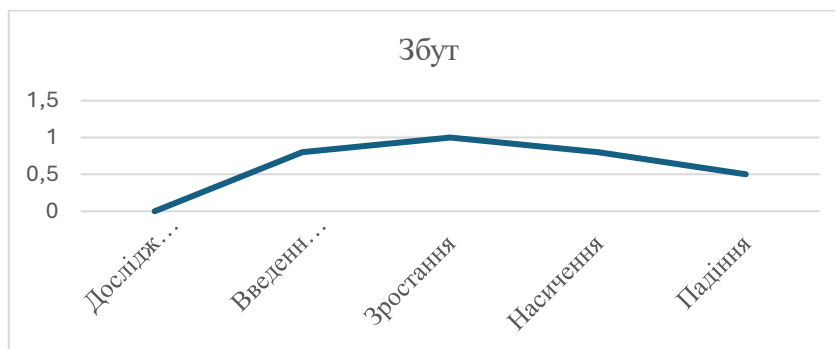


Рисунок 1.6 - Крива життєвого циклу товару

Джерело: побудовано автором на основі [10]

«ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного

продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію» [8].

О. М. Кириченко та А. В. Мігдальський пропонують наступне узагальнення переваг і недоліків існуючих методів оцінки конкурентоспроможності (табл. 1.2) [8].

Таблиця 1.2 - Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової кгрупи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Матриця Бостонської консалтингової групи є дуже зручною у використанні та «дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному

економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рис.1.7), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу» [8].

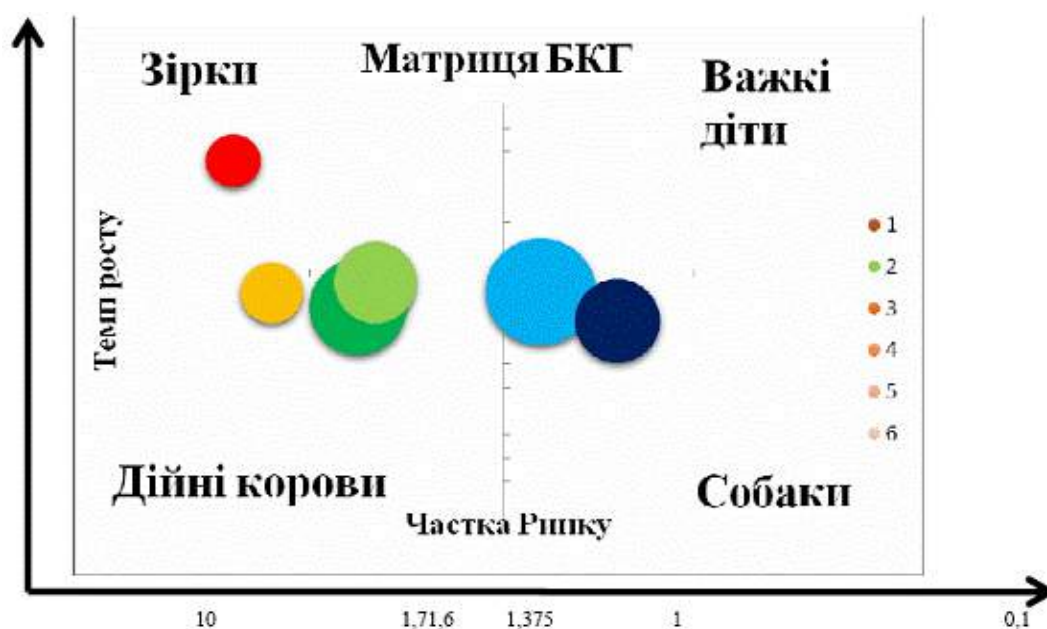


Рисунок 1.7 - Матриця БКГ

Джерело: побудовано автором на основі [8]

«Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформулювати стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а

саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку» [12].

«Метод SWOT-аналізу, в основі якого лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації» [8] (рис. 1.8). «Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання» [13].

<i>Внутрішнє середовище</i>	
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<i>Зовнішнє середовище</i>	

Рисунок 1.8 - Матриця SWOT-аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [10]

«Головною перевагою застосування матриці є можливість зіставлення існуючих погроз й можливостей ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. До недоліків відносять: недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу» [14].

1.3. Система показників фінансово-економічної сталості підприємств

Метод фінансово-економічного аналізу – це «система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко-математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження» [14, 15] (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
1	2	3	4
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне



Продовження таблиці 1.3

Екстрапол яція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене
Метод термінів оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетуван ня	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогновної звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Джерело: побудовано автором на основі [8]

«Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів» [8]. «Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства:

1. екстраполяція;
2. метод термінів оборотності;

3. метод бюджетування;

4. метод попередніх(прогнозних) балансів» [15].

«В основі методу екстраполяції лежить припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражене за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$Y=a+bx,$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу; b – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів» [8].

«Метод термінів оборотності заснований на визначенні тривалості фінансового циклу за алгоритмом: період оборотності запасів плюс період оборотності дебіторської заборгованості мінус період оборотності кредиторської заборгованості, помножений на одnodенний оборот реалізації» [14].

$$T_{\text{фін циклу}} = P_{\text{оборот запас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} * O_{\text{Доборот}} \quad (1.1)$$

«За допомогою методу бюджетування здійснюється планування надходження і витрат коштів від різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної, фінансової), тобто прогнозування грошових потоків підприємства. Здійснюється розрахунок відхилень між надходженням і виплатами, який показує планову зміну коштів та є основою для прийняття відповідних управлінських рішень» [15].

Як зазначають О. М. Кириченко та А. В. Мігдальський, «прогнозна звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій на плановий (прогнозний) період. Шляхом порівняння прогнозних значень із фактичними можна встановити, які зміни відбуваються у фінансовому стані підприємства на перспективу» [8].

Висновки до першого розділу

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки поосилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БМР»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «БМР»

ТОВ «БМР» є одним з лідерів будівельної галузі Вінницької області, який орієнтований на запит від громадян із середнім рівнем доходів.

Компанія продовжує створювати функціональні і сучасні об'єкти як у Вінниці так і в області, і зацікавлена в забезпеченні максимальної доступності своєї продукції широкому колу споживачів.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «БМР»

Ознака	Характеристика
Повна назва емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю «БМР»
Скорочена назва	ТОВ «БМР»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна власність
Код ЄДРПОУ	41017141
Місце знаходження (юридична адреса)	24357, Вінницька область, Тростянецький район, село Нова Ободівка, вулиця Центральна, будинок 104
Рік створення	2016
Дата реєстрації	09.12.2016
Галузь діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель
Види діяльності (КВЕД)	Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель Інші: 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Продовження таблиці 2.1

Статутний капітал, грн	1 000
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	15

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Товариство створено з метою здійснення підприємницької діяльності, одержання прибутку та використання його в інтересах учасників Товариства.

Предметом діяльності Товариства є:

- Організація будівництва будівель;
- Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- Будівництво доріг та автострад;
- Будівництво залізниць і метрополітену;
- Будівництво мостів і тунелів;
- Будівництво трубопроводів;
- Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- Будівництво водних споруд.

Метою діяльності підприємства є:

– одержання прибутку шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництво та реалізація товарів споживання та продукції виробничо-технічного призначення, організація та здійснення закупівлі і продажу товарів та продукції, надання юридичних, торговельних та інших послуг, здійснення фінансових та торговельних операцій, а також здійснення іншої, незабороненої законодавством України, діяльності для отримання прибутку;

– зміцнення виробничих зв'язків, координація діяльності та підвищення якості продукції підприємств будівельного комплексу, здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення в об'єктах будівництва.

Основним завданням компанії «БМР» є дати змогу громадянам придбати для себе якісну нерухомість у Вінниці та в області за невисокими цінами, розвиток будівельної галузі в Україні, впровадження індустріальних методів житлового будівництва, залучення іноземних інвестицій, впровадження найсучаснішої виробничо-технічної бази, а також формування хорошої репутації та залучення нових клієнтів та партнерів.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори. Вони складаються з Учасників Товариства або призначених ними представників.

Загальні збори Учасників скликаються не рідше одного разу на рік.

Представники Учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у Загальних зборах Учасників, сповістивши про інших Учасників. Учасник Товариства вправі передати свої повноваження на Загальних зборах Учасників іншому Учаснику або представникові іншого Учасника Товариства.

Загальні збори Учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариств, у тому числі тих, що передані Загальними зборами Учасників до компетенції Директора.

Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у Статутному капіталі. Брати участь у Загальних зборах Учасників з правом дорадчого голосу може Директор, який не є Учасником Товариства. Учасник Загальних зборів Учасників, який бере участь у Загальних зборах Учасників, реєструється з зазначенням кількості голосів, яку має кожний Учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем Загальних зборів Учасників. Учасники можуть обрати головою та секретарем зборів одну людину.

До виключної компетенції Загальних зборів Учасників належить:

А) визначення основних напрямків Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;

Б) внесення змін до Статуту Товариства, зміна розміру Статутного капіталу Товариства;

- В) обрання та відкликання Директора та інших органів Товариства;
- Г) вирішення питання про придбання Товариством частки Учасника;
- Д) виключення Учасника з Товариства;
- Е) встановлення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових вкладів;
- Є) прийняття рішення про відчуження майна Товариства на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна Товариства;
- Ж) прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення відповідної комісії, затвердження відповідного балансу (акта);
- З) прийняття рішення про обрання уповноваженої особи Учасників для представлення інтересів Учасників у випадках, передбачених законодавством;
- І) Затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства.

Загальні збори Учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні Учасники (представники Учасників), що володіють у сукупності більш ніж 60% голосів.

При голосуванні з інших питань рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують Учасники, що володіють у сукупності більш ніж 50% загальної кількості голосів Учасників Товариства.

Спектр функцій та послуг ТОВ «БМР» досить широкий, а саме:

- виконання функцій замовника по будівництву, реконструкції та проектуванню об'єктів;
- виконання функцій генерального підрядника по об'єктах міського замовлення, зарубіжних та інших інвесторів;
- діяльність, спрямована на підвищення якості будівництва, впровадження нових технологій, підготовку спеціалістів;
- діяльність, спрямована на створення і укріплення іміджу компанії на будівельному ринку, реклама;
- координація діяльності підприємств будівельного комплексу;

- забезпечення підприємств замовленнями на будівництво, координація виконання і фінансування робіт;
- управління корпоративними правами.

Комплексна взаємодія усіх підрозділів компанії забезпечує досягнення прибутку та формування конкурентоспроможної вартості робіт за рахунок підвищення якості при оптимальних витратах ресурсів. Важливою складовою оцінювання персоналу є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів. У процесі такого оцінювання мають ураховуватися особливості роботи лінійних керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Організаційна структура компанії ТОВ «БМР» представлена на рисунку 1.1

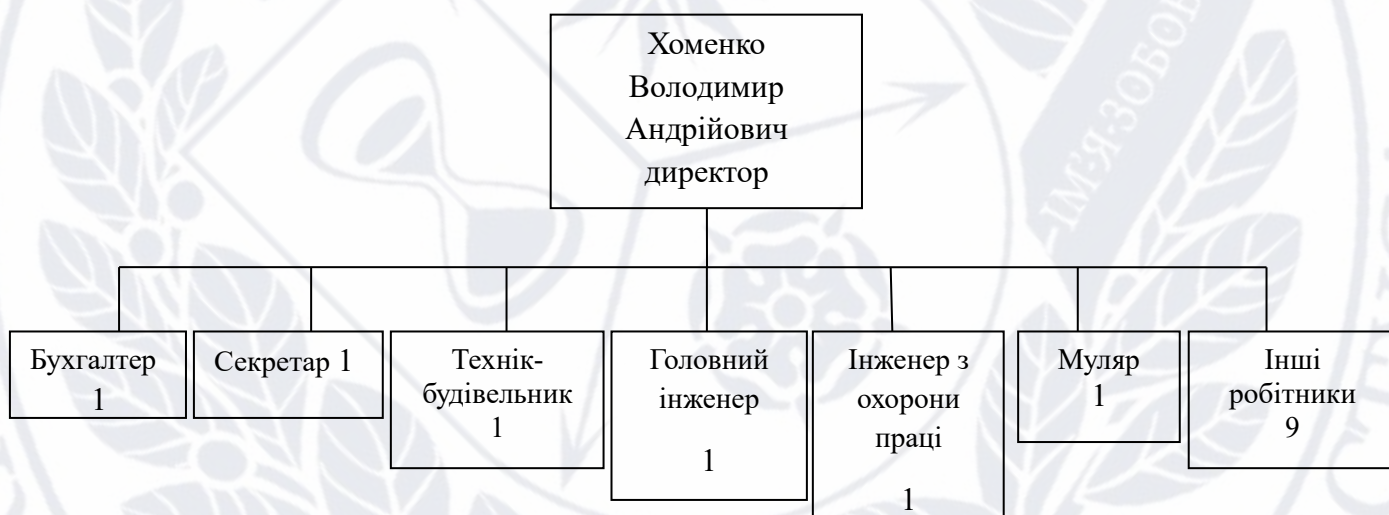


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «БМР»

Джерело: розроблено автором

Одним із найефективніших методів аналізу поточної ситуації компанії є SWOT-аналіз. SWOT-матриця є засобом узагальнення стратегічних чинників підприємств та попередження їх кризового стану.

Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «БМР» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «БМР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
○ Великий досвід у будівельній галузі ○ Високий рівень контролю за якістю ○ Міцна корпоративна соціальна відповідальність компанії	○ Слабкий розвиток реклами ○ Висока плинність кадрів
Можливості	Загрози
○ Збільшення житлового фонду ○ Постійні постачальники матеріалу ○ Покращення технології будівництва	○ Посилення конкурентної боротьби ○ Політичний стан в країні ○ Економічна криза в країні

Джерело: розроблено автором

Трудовий колектив Товариства складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством.

Органи самоврядування трудового колективу Товариства є Збори трудового колективу Товариства. Збори трудового колективу Товариства складаються Директором по мірі необхідності, але не рідше ніж один раз на рік.

Трудовий колектив Товариства на Зборах:

Розглядає і затверджує проект колективного договору Товариства;

Розглядає і вирішує питання самоврядування трудового колективу;

Бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні продуктивності праці.

Виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу Товариства з адміністрацією Товариства визначаються в Колективному договорі.

2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства

Варто відзначити, що важливим фактором при аналізі підприємства є фінансова звітність компанії.

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміку балансу ТОВ «БМР»

Статті	2020	2021	2022	2023	Зміна (+,-)
1	2	3	4	5	5=4-3
Актив					
1. Необоротні активи	-	-	-	-	-
Основні засоби:					
первісна вартість	-	-	-	-	-
знос	-	-	-	-	-
Усього за розділом 1.	-	-	-	-	-
2. Оборотні активи					
запаси	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,9	4,8	4,8	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	21	18	14	39,7	25,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	1,6	0	0	3,1	3,1
Усього за розділом 2.	25,5	22,8	18,8	42,8	24
Баланс	25,5	22,8	18,8	42,8	24
Пасив					
1. Власний капітал	1	1	1	1	0
Зареєстрований (пайовий) капітал	24,5	21,8	17,8	41,8	24
Усього за розділом 1.	25,5	22,8	18,8	42,8	24
2. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-
Усього за розділом 3.	-	-	-	-	-
Баланс	25,5	22,8	18,8	42,8	24

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз балансу компанії надає змогу оцінити стан активів, зобов'язань та капіталу компанії, щоб визначити фінансову позицію компанії за останні два роки. Сума активів показує ресурси (необоротні та оборотні активи), якими володіє компанія за результатами діяльності попередніх періодів і від яких залежать майбутні економічні вигоди компанії. Пасив балансу відображає, як фінансуються активи компанії. Він розкриває суму довгострокових та поточних зобов'язань, які є очікуваним відтоком коштів для реалізації економічних вигод компанії у майбутньому, а також суму капіталу, що відображає залишковий інтерес у активах компанії, який залишається після утримання зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «БМР», 2020-2023 рр, тис. грн.

Показник	2020 р.	2021р	2022р	2023р	Зміна (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	411,2	433,9	309,6	646,3	336,7
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0
Разом доходи	411,2	433,9	309,6	646,3	336,7
Собівартість реалізованої продукції	(311,1)	(390,1)	(290,5)	(565,9)	(275,4)
Інші операційні витрати	(65,1)	(14,9)	(1,4)	(44,2)	(42,8)
Інші витрати	0	0	0	0	0
Разом витрати	(376,2)	(405)	(291,9)	(610,1)	(318,2)
Фінансовий результат до оподаткування	35	28,9	17,7	36,2	18,5
Податок на прибуток	(6,2)	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	28,8	28,9	17,7	36,2	18,5

Джерело: складено автором на основі [1, додаток А,Б,В,Г]

За 2023 рік чистий дохід від реалізації продукції (послуг) ТОВ «БМР» склав 646,3 тис. грн., що на 336,7 тис. грн. більше ніж у 2022 році. Нажаль збільшився негативний показник собівартості реалізованої продукції в 2023 році на - 275,4 ти. грн. в порівнянні з 2022 роком

Інші операційні доходи склали зменшилися у 2022 році на 1,10% та зросли у 2023 році на 18,23%, склавши 64 985 тис. грн. У 2023 році відбувся приріст інших доходів на 40,85% у порівнянні з попереднім періодом.

Загалом ТОВ «БМР» є прибутковим підприємством, чистий дохід якого у 2023 році збільшився на 18,5 тис. грн. у порівнянні з періодом 2020-2022 рр.

Проаналізуємо динаміку ділової активності підприємства. Ділова активність – це сукупність фінансових показників, що характеризують параметри, які відображають зміни в оборотах компанії. Збалансована позитивна зміна виручки, валюти балансу та оборотного капіталу свідчать про можливість стійкого зростання бізнесу в цілому і його частки на ринку відповідно.

Динаміка показника виручки ТОВ «БМР» є нестійкою, що свідчить про проблеми бізнесу, які потребують поглибленого дослідження (рис. 2.2).

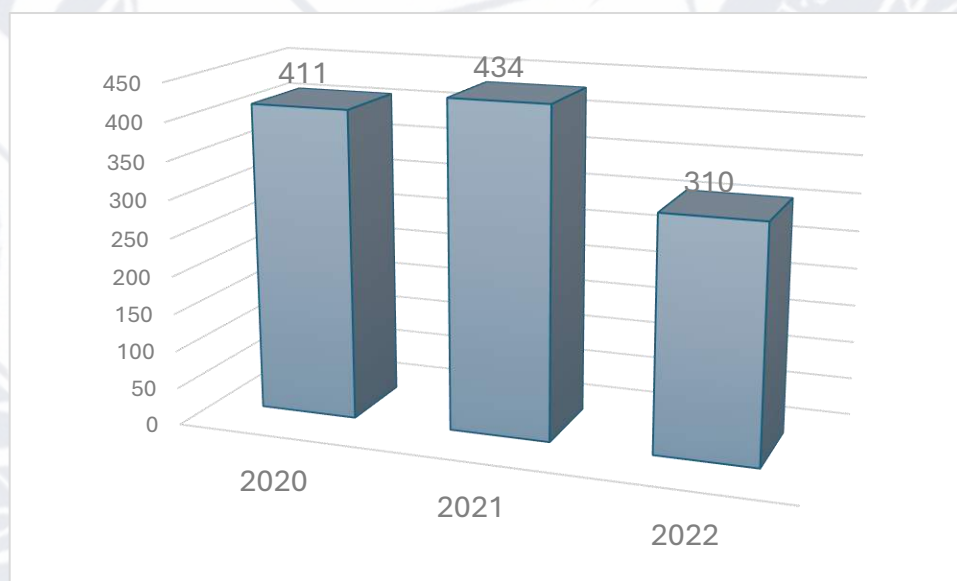


Рисунок 2.2 – Ділова активність компанії ТОВ «БМР», тис. грн

Динаміка показника валюти балансу та оборотного капіталу демонструє стабільне зменшення суми активів, що свідчить про скорочення бізнесу, також спостерігається скорочення оборотного капіталу (рис. 2.3).

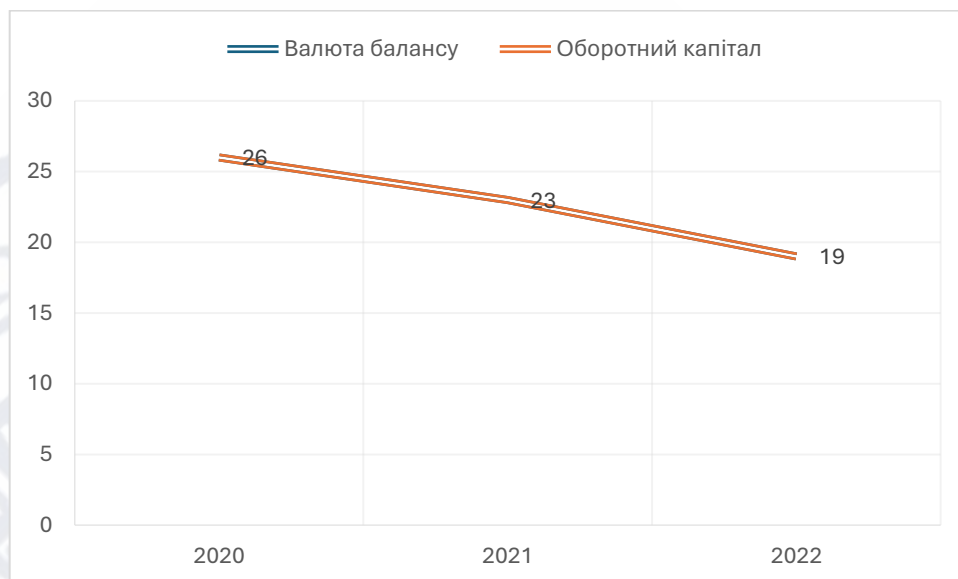


Рисунок 2.3 – Динаміка показників валюти балансу та оборотного капіталу підприємства, тис. грн.

Частка оборотного капіталу у виручці знижується, що може свідчити про зміну бізнес-моделі (рис. 2.5).

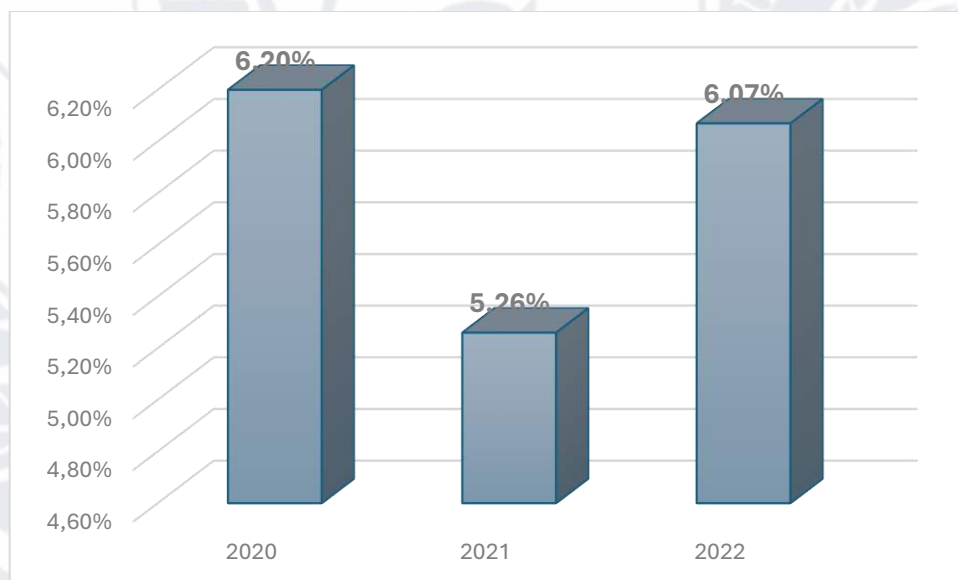


Рисунок 2.5 - Частка оборотного капіталу від виручки, %

2.3. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств будівельної сфери

Проведемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «БМР» та ПрАТ «ХК «Київміськбуд».

Головна будівельна компанія Києва ПрАТ «ХК «Київміськбуд» була заснована в 1955 році. Метою її створення було одне з найбільш актуальних питань того часу - збільшення обсягів житлового та цивільного будівництва в столиці України, впровадження індустріальних методів будівництва житлових будинків. Вже в перші 10 років розвитку, компанія показала вражаючий результат - обсяги будівництва зросли майже в 30 разів. Це істотно поліпшило умови життя киян.

У сучасній історії створення функціональних об'єктів архітектури, компанія «Київміськбуд» має значний рекорд - будівництво Південного залізничного вокзалу, всього за 158 днів.

За 65 років роботи компанією було реалізовано безліч проектів, що дозволили зробити Київ сучасним і зручним для проживання киян:

- понад 45 мільйонів квадратних метрів житла;
- понад 600 дитячих дошкільних закладів;
- понад 300 загальноосвітніх шкіл;
- понад 200 комплексів охорони здоров'я;
- понад 1000 будинків торгового і побутового обслуговування;
- понад 1000 будівель виробничого призначення;
- багато кінотеатрів, бібліотек, навчальних корпусів, науково-дослідних інститутів, університетів [1].

Все це дало можливість компанії сформувати виробничі і соціальні основи для створення сучасного ринку житла.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» є одним з лідерів будівельної галузі України. Найбільший оператор ринку нерухомості, який орієнтований на запит від громадян із середнім рівнем доходів.

Компанія продовжує створювати функціональні і сучасні об'єкти в Києві і зацікавлена в забезпеченні максимальної доступності своєї продукції широкому колу споживачів.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» сьогодні є найпотужнішим фінансово-будівельним комплексом із величезним багаторічним досвідом будівництва:

- понад 30 тисяч висококваліфікованих фахівців-будівельників усіх спеціальностей, менеджерів різних ланок;
- сертифікована діяльність більшості підприємств на дотримання вимог стандарту якості ISO 9001-2000;
- сертифікована на відповідність стандарту ISO 9001-2000 управлінська діяльність апарату холдингової компанії;
- сучасні будівельні технології, оснащення, інструменти та новітня будівельна техніка, що експлуатується сертифікованими спеціалістами;
- усталені традиції надійної, відповідальної роботи по будівництву.

Метою діяльності підприємства є:

- одержання прибутку шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництво та реалізація товарів споживання та продукції виробничо-технічного призначення, організація та здійснення закупівлі і продажу товарів та продукції, надання юридичних, торгівельних та інших послуг, здійснення фінансових та торгівельних операцій, залучення іноземних інвестицій, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків України, формування товарного ринку, а також здійснення іншої, незабороненої законодавством України, діяльності для отримання прибутку;
- зміцнення виробничих зв'язків, координація діяльності та підвищення якості продукції підприємств будівельного комплексу, здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення в об'єктах будівництва.

Основним завданням компанії «Київміськбуд» є дати змогу громадянам придбати для себе якісну нерухомість в столиці України місті Києві за невисокими цінами, розвиток будівельної галузі в Україні, впровадження індустріальних методів житлового будівництва, залучення іноземних інвестицій, впровадження найсучаснішої виробничо-технічної бази, а також формування хорошої репутації та залучення нових клієнтів та партнерів.

Основні види діяльності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»:

1. Координація діяльності підприємств будівельного комплексу
2. Забезпечення підприємств замовленнями на будівництво, координація виконання і фінансування робіт
3. Управління соціальною сферою, її розвиток і вдосконалення
4. Управління корпоративними правами
5. Діяльність, спрямована на підвищення якості будівництва, впровадження нових технологій, підготовку спеціалістів
6. Діяльність, спрямована на створення і укріплення іміджу компанії на будівельному ринку, реклама
7. Виконання функцій замовника по будівництву, реконструкції та проектуванню об'єктів
8. Виконання функцій ген. підрядника по об'єктах міського заказу, зарубіжних та інших інвесторів
9. Інвестиційна діяльність – розроблення та впровадження схем залучення коштів в будівництво
10. Взаємодія з фінансовими установами по впровадженню схем іпотечного фінансування об'єктів будівництва.

Комплексна взаємодія усіх підрозділів компанії забезпечує досягнення прибутку та формування конкурентоспроможної вартості робіт за рахунок підвищення якості при оптимальних витратах ресурсів.

Силами працівників “Київміськбуду” збудована переважна більшість унікальних об'єктів, які прикрашають місто: готелі “Славутич”, “Либідь”,

“Київ”, “Спорт”, “Хрещатик”, “Салют”, “Козацький”, меморіальний комплекс Великої Вітчизняної війни, споруда АСК телебачення, університети, універсами, промислові об’єкти і споруди, лабораторні корпуси та безліч інших об’єктів[1].

Гордістю київміськбудівців стали реконструйовані об’єкти – Палац культури “Україна”, Національна філармонія, оновлені площі та вулиці Києва, переобладнання транспортних вузлів біля станції метро “Петрівка”, автовокзалу, площі Слави. Цей перелік доповнюють збудовані багатофункціональні транспортні розв’язки у кількох рівнях – по вулиці О. Теліги та Севастопольської площі. Окрасою Києва безумовно стало спорудження Південного залізничного вокзалу, який побудований “Київміськбудом” за 158 днів.

Досягнення які були досягнуті за роки роботи компанії ПрАТ «ХК «Київміськбуд»:

- Побудоване місто, яке більш ніж в 9 разів перевищує житловий фонд довоєнного Києва;
- понад 45 мільйонів квадратних метрів житла;
- 651 дитячих садків;
- 345 загальноосвітніх шкіл;
- більше 200 великих комплексів охорони здоров’я;
- тисячі будинків і споруд торговельного та побутового обслуговування і виробничого призначення;
- десятки кінотеатрів, бібліотек, готелів;
- сотні лабораторних і навчальних корпусів, науково-дослідних інститутів і університетів;
- десятки тисяч кілометрів доріг, інженерних мереж та комунікацій різноманітного призначення, які забезпечують життєдіяльність міського господарства;
- залучення у будівництво майже одного мільярда гривень коштів внутрішніх вітчизняних інвесторів;

- формування соціальних та виробничих основ для створення цивілізованого ринку житла.

За роки існування “Київміськбуду” майже 2000 працівників відзначені Урядовими та державними нагородами, майже 400 – почесним званням заслужених працівників галузі. Досягнення кожного трудового дня холдингової компанії стають історією – історією “Київміськбуду”, історією Києва, історією України. І творять її роботящі руки, знання, досвід і розум усіх працівників холдингу.

Холдингову компанію «Київміськбуд» нагородили відзнакою «Соціально відповідальний бізнес» у рамках Всеукраїнської будівельної премії IBUILD 2022, яку щорічно організовує Конфедерація будівельників України.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» — лідер будівельної галузі України. Найбільший та найвизначніший оператор ринку нерухомості, орієнтований на потреби громадян із середнім рівнем доходів. Компанія тримає курс на забезпечення максимальної доступності своєї продукції найширшому колу споживачів.

Варто відзначити, що важливим фактором при аналізі підприємства, який привернув увагу, є офіційний сайт компанії, де матеріали «Київміськбуду» дають можливість отримати якісну, вміло збалансовану інформацію з усіх питань, пов'язаних з організацією будівництва і прогнозами ринку нерухомості.

Таблиця 2.4 -Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

№	Показники	2021 р.	2022р.	Зміна (+. –)
1	2	4	5	6= 5-4
1.	Коефіцієнт автономії	0,2	0,1	-0,1
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	0,8	0,9	0,1

Продовження таблиці 2.4

3.	Коефіцієнт фінансового ризику	5,3	7,0	1,7
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7	0,8	0,1

Дані таблиці 2.4 показують, що коефіцієнт автономії у 2022 році зменшився на 0,1 процентних пункти у порівнянні з минулим роком, це свідчить про швидке банкрутство і дії по відновленню фінансової стійкості необхідно застосовувати негайно. Показник коефіцієнта фінансової залежності на 2022 рік складає 0,9 процентних пунктів, це більше нормативного значення. Для зниження залежності необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу. Для цього можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії, використовувати інші доступні заходи. Коефіцієнт фінансового ризику у 2022 році складає 7,0 процентних пунктів. Цей показник більше нормативного значення, тому зростання його значення свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниженні його фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022 році складає 0,8 процентних пунктів і є у межах нормативного значення, але якщо не контролювати цей показник і він впаде нижче нормативного значення, тоді це буде означати недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5 -Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «ХК «Київміськбуд»

№	Показники	2021 р.	2022 р.	Зміна (+. –)
1	2	4	5	6= 5-4
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,8	4,7	1,9

Продовження таблиці 2.5

2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3	0,5	0,2
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,01

По даним таблиці 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності за 2022 рік перевищує нормативне значення, це означає підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такої варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Коефіцієнт поточної ліквідності нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат. Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Якщо оцінювати позиції компаній за методикою Бостонської консалтингової групи з позиції перспектив розвитку галузі та конкурентних позицій компаній в галузі, то порівняльна картина буде виглядати наступним чином (рис. 2.6):

- ПрАТ «ХК «Київміськбуд» займає позицію лідера «Зірка», що свідчить про лідируюче положення в галузі, що розвивається, значні прибутки при значному фінансуванні триваючого зростання;

- ТОВ «БМР» займає позицію «Дикі кішки» - товари, які користуються попитом, але займають незначну частку в продажах. В майбутньому вони можуть стати «Зірками» при належних інвестиціях та стимулюючих заходах.

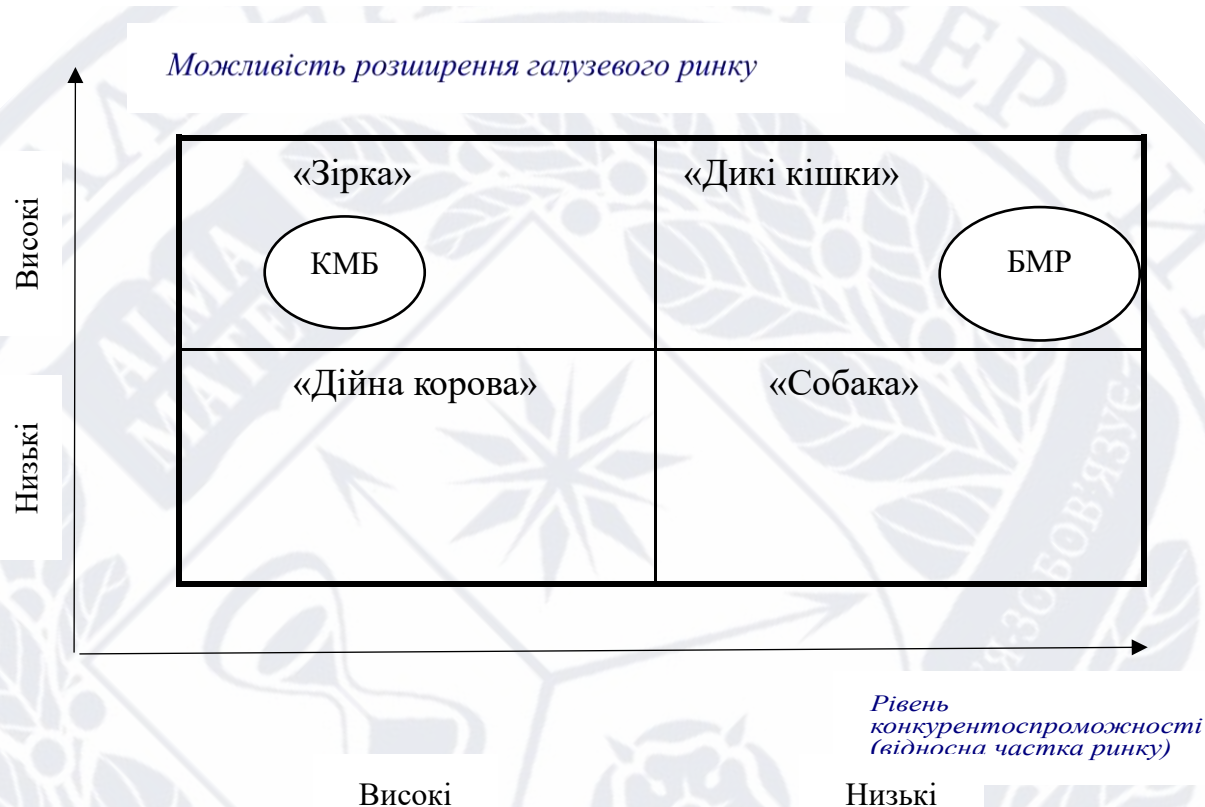


Рисунок 2.6 - Розподіл конкурентних позицій компанії в матриці БКГ

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних підприємства

Можливі рекомендації для ТОВ «БМР» полягають у напрямку зростання і збільшення частки ринку - перетворення виробництва «дикі кішки» в виробництво «зірка», для чого потрібно розробити ефективну маркетингову стратегію та збільшити обсяги інвестицій у просування послуг компанії на ринку.

Висновки до другого розділу

Комплексна взаємодія усіх підрозділів компанії забезпечує досягнення прибутку та формування конкурентоспроможної вартості робіт за рахунок підвищення якості при оптимальних витратах ресурсів. Важливою складовою

оцінювання персоналу є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів. У процесі такого оцінювання мають ураховуватися особливості роботи лінійних керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Загалом ТОВ «БМР» є прибутковим підприємством, чистий дохід якого у 2023 році збільшився на 18,5 тис. грн. у порівнянні з періодом 2020-2022 рр. Аналіз показників ділової активності підприємства свідчить про зміну бізнес-моделі в останні роки.

Проведений порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «БМР» з компанією-лідером на ринку показав, що підприємству потрібно приділити увагу розробці ефективної маркетингової стратегії та збільшити обсяги інвестицій у просування послуг компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Рекомендації для підприємства з покращення конкурентоспроможності

В сучасних умовах господарювання на ринку конкуренції стрімко зростають вимоги споживачів, це свідчить про посилену конкурентну боротьбу між підприємствами, а також про скорочення конкурентних строків впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність. Стрімке посилення конкурентних позицій на ринку не можливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка заснована на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д.

Ринкова економіка, що ґрунтується на свободі вибору, характеризується постійними коливаннями рівня попиту і пропозиції, конкуренцію, що постійно посилюється, нестабільними темпами розвитку техніки і технологій, різкими змінами валютних курсів, неконтрольованою інфляцією, непостійністю законодавчої бази, а також багатьма іншими чинниками, характерними для сучасного стану вітчизняної економіки, створює умови, при яких виникає невизначеність і невпевненість в отриманні очікуваного кінцевого результату, а,

отже, виникає ризик. Галузевий ризик обумовлений змінами в економічному стані галузі і їх ступенем як усередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями [3].

Будівництво є базовою сферою економіки будь-якої держави, від ефективності функціонування та темпів розвитку підприємств якої залежить рівень розвитку багатьох інших галузей.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стаке функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності.

Підвищення якості і конкурентоспроможності наданих послуг передбачає технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів тощо. Система планування діяльністю за диверсифікаційним підходом передбачає формування перспективних і річних бюджетів витрат, розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства дозволяє забезпечити керівництво фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності. Для формування інформаційного забезпечення системи управління необхідні: розробка інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку, технічне забезпечення інформаційних систем.

У сучасних умовах господарювання. для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовується все розмаїття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу, організації, мотивації, які б могли

належним чином забезпечити конкурентоспроможності, оскільки вона виступає перш за все, як філософія роботи в умовах ринку, орієнтована в основному на:

- розуміння потреб споживача і тенденції їх розвитку;
- знання поведінки і можливостей конкурентів;
- знання стану і тенденцій розвитку ринку;
- знання навколишнього середовища і її тенденцій;
- уміння доносити до споживачів свої послуги таким чином, щоб вони хотіли їх придбати, тощо [4].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі підприємства на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу на підприємстві - перемога в конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємств формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами. За допомогою цього підприємство працює з максимальною ефективністю, а також створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування компанії, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможності на підприємстві, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління. Основними характеристиками організаційно-економічних та технічних систем є:

- структура;
- ступінь гнучкості та адаптивності до внутрішніх і зовнішніх впливів;
- внутрішні зв'язки в самій системі і зовнішні з навколишнім середовищем;
- види і канали управління, якісні та кількісні характеристики параметрів управління;
- фактори і характеристики, які визначаються через прогнози зміни стану зовнішнього і внутрішнього середовища і пов'язані системою управління [5].

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі

формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг конкретного підприємства на відміну від підприємств-конкурентів за для отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності. Одним з важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є запровадження в практику соціальної відповідальності, оскільки вона являє собою ефективну стратегію зростання добробуту населення, а також збалансованого розвитку підприємства (рис.3.1)

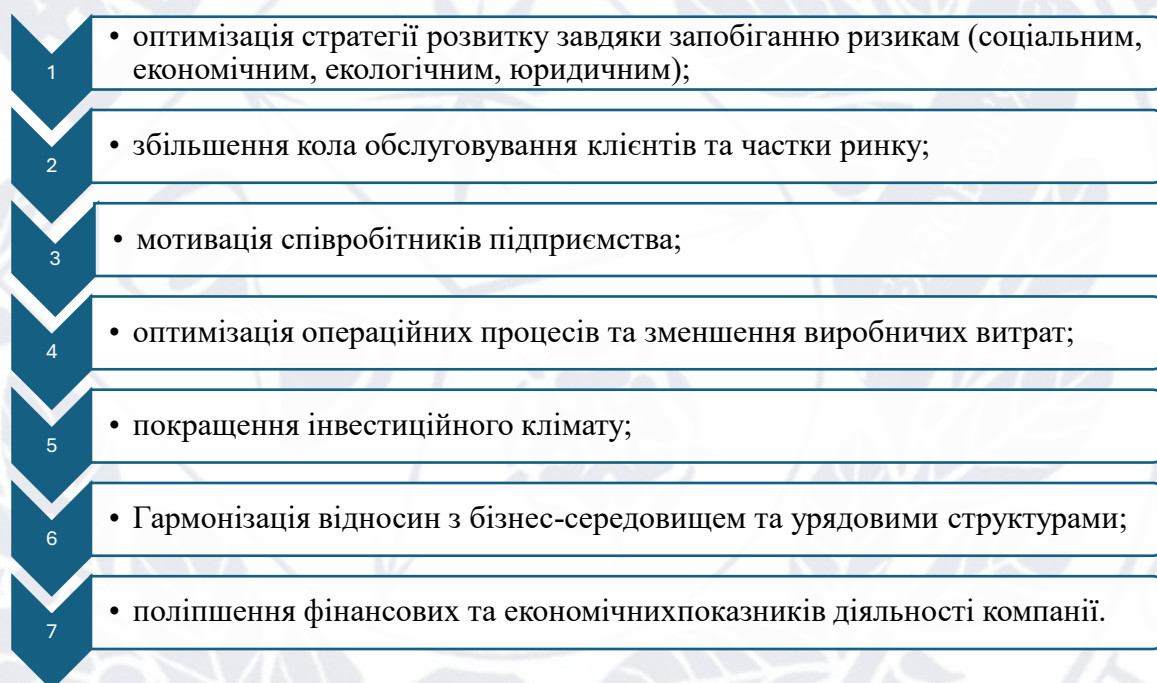


Рисунок 3.1 - Основні переваги від запровадження соціальної відповідальності на підприємствах будівельної галузі. [2]

Можна розглядати розвиток підприємств будівельної галузі в таких аспектах: інноваційна складова розвитку; економічна складова розвитку; техніко-технологічна складова розвитку; організаційна складова розвитку. Нестабільність є характерною ознакою розвитку підприємств будівельної галузі, як стан відкритої системи при якому відбувається зміна її складу, структури та поведінки. [6]

Процес розвитку відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, разом з тим система має постійно функціонувати, щоб зберегти умови свого існування. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства знаходяться у взаємодії, формуючи певні об'єктивні умови його розвитку. Непрямий вплив на розвиток підприємств будівельної галузі здійснюють групи фактори так званого макросередовища. До них слід віднести політичні, екологічні, соціокультурні, демографічні, макроекономічні, науково-технічні.

Специфіка будівельних ринків накладає певні обмеження на можливості варіювати каналами збуту продукції. Попит на будівельну продукцію носить похідний (вторинний) характер і похідним (вторинним) він є тому, що виникає не сам по собі, а внаслідок попиту на товари, будівельні роботи та послуги, для виготовлення чи надання яких потрібна будівельна продукція. У загальному випадку – попит на будівельну продукцію залежить від загального рівня економічного розвитку в країні [7].

3.2. Маркетингова орієнтація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

«Одним з провідних факторів, що сприяє успішному входженню підприємства в ринкове середовище за умов перебудови відносин у сфері власності, трансформації економічних та виробничих процесів, ускладнення взаємодій у ринковому середовищі, має стати застосування його керівництвом сучасних методик маркетингових досліджень при управлінні підприємством» [38]. «Тому використанням маркетингових досліджень керівництвом підприємства повинно стати головною умовою підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання» [39].

«Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, можливість, що характеризує його, у будь-який момент часу

забезпечувати свої конкурентні переваги і прибутковість, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Конкурентоспроможність підприємства певною мірою забезпечується конкурентоспроможністю продукції, яку випускає це підприємство» [44].

«Маркетинг у цілому постає досить складним економічним явищем, і його слід розглядати як систему, тобто не як перелік окремих елементів, а з позицій дослідження зв'язків між ними» [39].

«Є основні групи напрямків удосконалення маркетингової діяльності підприємств: розробка нової маркетингової стратегії, створення ефективнішої рекламної кампанії (зміна засобів поширення реклами і/або зміст рекламних оголошень), правильний вибір цільової аудиторії, удосконалення конкретних маркетингових бізнес-процесів, впровадження маркетингових інновацій, глибше дослідження споживчого тренду, фокусування на максимальному задоволенні потреб споживачів, оптимізація комунікаційного процесу із споживачем» [40].

«Розглянувши ці напрями окремо, стає зрозуміло, що всі вони використовуються на практиці та є дієвими. Для того, щоб обрати найбільш відповідний метод для підприємства відділ маркетингу має враховувати наступне: цільовий споживач; рівень попиту на продукт, що реалізується; кількість та сила гравців на ринку, де здійснюється господарська діяльність; власне положення на ринку; специфіка продукту; місце розташування підприємства, точок збуту; виробничі потужності підприємства; фінансові можливості підприємства; специфіка галузі; регіон, у якому здійснюється господарська діяльність, зовнішньоекономічний клімат; законодавчі бар'єри та багато інших» [43].

«Організаційними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути забезпечення техніко-економічних і якісних показників, які створюють пріоритетність продукції підприємства на ринку; зміна якості виробу і його техніко-економічних параметрів з метою більш повного врахування вимог споживача; виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з замінниками; виявлення переваг і

недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами і використання цих результатів; визначення можливих модифікацій продукту шляхом підвищення якісних характеристик; виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; перебування і використання можливих пріоритетних сфер застосування продукції, особливо інноваційної; диференціація продукції» [42].

«Дослідження показують, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств має відбуватись за рахунок функціонування ефективного маркетингового механізму управління нею. Для чіткого виокремлення впливу маркетингових чинників на конкурентоспроможність підприємства варто побудувати ієрархічну модель конкурентоспроможності, яка складається із чотирьох основних компонентів, що виявляється у його здатності функціонувати на ринку у довгостроковій перспективі, успішно адаптуватись до зміни умов і чинників зовнішнього середовища, підтримувати існуючі та формувати нові конкурентні переваги (рис. 3.2)» [42].

Підтримуючи думку автора, О. А. Гнатенко [41], «вважаємо необхідними і достатніми три таких положення вдосконалення маркетингової діяльності для покращення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) найважливішу інформацію для ухвалення рішень в області ринкової діяльності компанія черпає з навколишнього (зовнішнього) середовища. Завдання «виживання» організації в умовах насиченого ринку, оптимального досягнення ним поставлених цілей може бути реалізована лише завдяки забезпеченню постійної динамічної рівноваги, максимальній узгодженості із зовнішнім середовищем. Саме постійно змінне навколишнє середовище є джерелом і реальною опорою його стратегічних рішень і повсякденних дій.

Проблема підвищення конкурентоспроможності продукції (послуги) існує там, де є суперництво між продавцями і покупцями. І чим гостріша буде конкуренція, тим більш актуальним для кожного виробника буде завдання досягнення

високої конкурентоспроможності своїх товарів і послуг, як необхідна умова виживання на ринку.



Рисунок 3.2 - Ієрархічна модель конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї маркетингових чинників

Джерело: побудовано автором на основі [38]

2) кількісна міра дій компанії в області маркетингу визначається дослідженнями ринку. Ні минулий досвід, ні інтуїція, ні навіть логіка здорового глузду не зможуть замінити знань, що набувають в результаті безпосереднього вивчення постійно змінної ситуації в зовнішньому середовищі підприємства. Дослідження ринку дозволяють підприємству уникнути вад в ухваленні рішень, понизити ризик в боротьбі з конкурентами, збільшити передбачуваність результатів діяльності в найближчій та віддаленій перспективах.

3) не слід пасивно йти за ринком, треба активно впливати на потреби, формуючи ринок. Необхідність активної дії на ринок диктується присутністю на ньому конкуруючої страхової послуги, а також загальною тенденцією скорочення життєвого циклу страхової послуги, що є наслідком прискореного розповсюдження технологічного прогресу. Підприємства-конкуренти вимушені постійно прагнути до інноваційного прориву, що забезпечує довготривалі конкурентні переваги» [38].

Оновлюючи асортимент, вносячи елементи новизни до самого нематеріального товару, його властивостей, сфер застосування, прийомів диференціації і позиціонування, форм реалізації, обґрунтування переваг ціни, змісту маркетингових комунікацій, підприємство прагне активно впливати на клієнтів, посередників і одночасно ефективно протидіяти конкурентам.

Отже, в сучасних умовах господарювання саме маркетингова діяльність дозволить підприємствам ефективно визначити цілі свого розвитку, стратегію і тактику поведінки, виробити цільовий метод впливу на потенційних споживачів і конкурентів, що діють на ринку. Роль і значення маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності полягає в орієнтації всієї діяльності підприємства, його персоналу і процесів управління на кінцеві результати: якість, результативність, ефективність, конкурентоспроможність, базуючись на дослідженнях і формуванні його засобами організаційно-економічних умов здійснення відтворювальних процесів, забезпечуючи їх безперервність, зниження витрат і рівень ефективності, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність компаній України.

«Для досягнення мети реклами повинні бути прописані стратегія, контент, промальовані креативи, тригер і відповідно дерево рішень для кожного варіанта поведінки клієнта, незалежно від сфери використання реклами» [51]. «З метою формування лояльності пацієнтів використовуються заходи щодо стимулювання збуту, які зводяться переважно до цінового стимулювання. Проте високий ступінь ризику і залежність життя від своєчасного надання послуги знижують

можливості впливу цих заходів на споживача. На вибір оптимального поєднання елементів маркетингових комунікацій впливають особистість споживача, його характер, стан здоров'я, а також характер самої послуги та її ціни. Важливу роль у маркетинговій діяльності медичної установи відіграє планування комплексу комунікацій» [43].

Ґрунтуючись на концепції Ф. Котлера [50], відобразимо цей процес на рис.

3.3.



Рисунок 3.3 - Планування комплексу комунікацій Джерело: [43]

Джерело: побудовано автором на основі [43]

«Digital сфера вже давно стала лідером у просуванні бізнесу, а Інтернет – основною платформою для продажів. Тому так важливо розвивати комунікацію з клієнтом через Інтернет. За соціальними мережами, це різні канали зв'язку:

Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest, усі можливі месенджери, в загальному розумінні, – це все, що підходить для бізнесу. Головне вибрати ті канали, якими користується клієнт. Вони й задають напрямок роботи зі створення медіаплану» [43].

«Для створення медіаплану необхідно сформулювати SMM-стратегію підприємства. SMM (маркетинг у соціальних мережах) включає: стратегію комунікації, вибір контенту й частоти його написання, стилю оформлення, тону спілкування з клієнтом. У стратегії важлива деталізація, яка допомагає прописати всі нюанси контакту з клієнтом. Сама стратегія потрібна для того, щоб об'єднати всі канали зв'язку з клієнтом і визначити, в який день які канали використовувати, з якою частотою та які посилання в них застосовувати. Стратегія повинна включати основні канали комунікації з клієнтами» [43].

Висновки до третього розділу

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг конкретного підприємства на відміну від підприємств-конкурентів за для отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності. Одним з важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є запровадження в практику соціальної відповідальності, оскільки вона являє собою ефективну стратегію зростання добробуту населення, а також збалансованого розвитку підприємства.

«Організаційними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути забезпечення техніко-економічних і якісних показників, які створюють пріоритетність продукції підприємства на ринку; зміна якості виробу і його техніко-економічних параметрів з метою більш повного врахування вимог споживача; виявлення і

забезпечення переваг продукту в порівнянні з замінниками; виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які випускаються конкурентами і використання цих результатів; визначення можливих модифікацій продукту шляхом підвищення якісних характеристик; виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; перебування і використання можливих пріоритетних сфер застосування продукції, особливо інноваційної; диференціація продукції» [42].

«Дослідження показують, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств має відбуватись за рахунок функціонування ефективного маркетингового механізму управління нею. Для чіткого виокремлення впливу маркетингових чинників на конкурентоспроможність підприємства варто побудувати ієрархічну модель конкурентоспроможності, яка складається із чотирьох основних компонентів, що виявляється у його здатності функціонувати на ринку у довгостроковій перспективі, успішно адаптуватись до зміни умов і чинників зовнішнього середовища, підтримувати існуючі та формувати нові конкурентні переваги».

ВИСНОВКИ

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки посилювати конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Варто зазначити, що для реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно, аби підприємство максимально використовувало ринкову ситуацію у власних інтересах. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та закріпить позицію компанії на ринку. Управління конкурентоспроможністю будівельної галузі в умовах хаотичності національної економіки потребує аналізу та оцінки галузевого ризику та виявлення й використання резервів розвитку галузі. Оцінка галузей економіки з погляду управління ризиками є практично значущою при розробці вектора їх стратегічного розвитку: соціальних, економічних, екологічних та технічних державних програм. Основним критерієм організаційного механізму забезпечення системи управління конкурентоспроможності є виявлення у підприємства ресурсного забезпечення, під яким необхідно виділити наявність фінансових, матеріальних, виробничих та людських ресурсів.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на підприємстві, важливе значення має також обґрунтування факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні. За допомогою зовнішніх факторів можна здійснювати інвестування в будівельну галузь, впровадження новітніх технологій у надання послуг тощо. Під внутрішніми факторами розуміється підвищення кваліфікаційного рівня працівників, введення в компанію дієвих економічних стимулів і т.д. Для досліджуваного будівельного підприємства, найбільш прийнятним з погляду формування стратегічного управління конкурентоспроможністю за рахунок специфіки стану конкуренції в галузі, буде використання стратегії низько витратного підприємства. Адже саме вона є вигідною з врахуванням сучасних реалій ціноутворення в будівництві.

Визначення факторів, що створюють загрозу економічній безпеці країни взагалі та галузям народного господарства зокрема дасть можливість визначити слабкі місця і здійснювати цілеспрямоване, ефективне управління національним господарством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлова В.А., Губарєв Р.В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. - Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). – стор. 168-176
2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
3. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарєв // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.
4. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
6. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. - Ефективна економіка № 2, 2017. - <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
7. Довбуш Р.А. (2011), Управління конкурентоспроможністю підприємства [Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva] Основа, Харків, Україна.
8. Савчук В.І. (2008), Системи управління конкурентоспроможністю [Systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu] Основа, Харків, Україна.

9. Такамацу К. (2009), Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників [Metody upravlinnya konkurentospromozhnistyu yapons'kykh vyrobnykiv], Бліц – Інформ, Київ, Україна.
10. Кузьмін О.Є. (2010) Основи менеджменту [Osnovy menedzhmentu], Академвидав, Київ, Україна.
11. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. - http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/21.pdf
12. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>.
13. Кочевський О. Г., к. е. н. Скрипник Н. Є. Удосконалення маркетингової діяльності як засобу посилення конкурентоспроможності промислового підприємства. - http://confcontact.com/2015_04_25/4/4_kochevskij.html
14. Біловол Р. І. Маркетингові дослідження – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Р. І. Біловол. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/91.pdf>
15. Гнатенко О. А. Значення маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності страхових послуг страхових компаній України [Електронний ресурс]/ О. А. Гнатенко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8652/1/znachmark.pdf>
16. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі виробників будівельних матеріалів) [Електронний ресурс]/ Г. М. Гребньов. – Режим доступу : http://economy.kpi.ua/files/files/63_kpi_2013.doc
17. Калюта А. В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / А. В. Калюта// Матеріали V Міжнар. наук.-

практ. конф. молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю». – ДУЕП, 2014. – С. 136.

18. Стеценко В. В Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. No 43. С. 213–217.

19. Інвестиції: практика та досвід № 23/2020 ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ua/laws/show/254%D0%BA/96D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 29.10.2020).

20. Дмитренко В. І. Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. Ефективна економіка № 4, 2017

21. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. Економіка та управління підприємствами будівельної галузі. 2013. №3. С. 68-74.

22. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 58-64.

23. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. №44. С. 166-173.

24. Тищенко О. М., Хаустова В. Є., Беляєв О. С. Оцінка конкурентоспроможності будівельних підприємств з урахуванням їх специфіки. Науковий журнал «Проблеми економіки». 2013. №1. С. 185-191.

25. Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №3(1). С. 103- 108.

26. Київміськбуд – проекти, аналітика та новини | Нерухомі. Новостройки - перевірено експертами | Нерухомі. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/z-kiivmiskbud/>

27. Андрій Мачковський: Особливих конкурентів у «Київміськбуду» немає | ПрАТ «Київміськбуд» - Офіційний сайт надійного забудовника

Київміськбуд. URL: <https://kmb.ua/ua/news/andrej-machkovskij-osobyh-konkurentov-u-kievgorstroya-net>

28. Головний сайт ПрАТ «ХК «Київміськбуд» URL:<https://kmb.ua/ua/>

29. Будівництво скоротилося, попит обвалився, але ціни не падають. Дослідження ринку нерухомості під пас війни від Ernst & Young. URL: <https://forbes.ua/money/budivnitstva-ne-zapuskayutsya-popitu-nemae-aletsini-ne-padayut-doslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyni-vid-ernst-amp-young-13032023-12337>

30. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>

31. Забезпечення то особливості оцінки конкурентоспроможності в будівництві. URL: <https://financeworld.com.ua/zabezpechennya-to-osoblivosti-ocinki-konkurentospromozhnosti-v-budivnictvi/>

32. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 720 С. 180–188.

33. Соболева Т. О. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 64–67.

34. Студінська Г. Загрози конкуренції українських будівельних підприємств (2020–2021). Економічний вісник університету. 2022. № 52. С. 129–135.

35. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 110–118.

36. Смачило В. В., Голошко-Марченко І. С. Фактори конкурентоспроможності будівельних підприємств. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 98–103

37. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства. 2015. № 2. С. 15–18.

38. Богінська Л. О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ. № 2(20), 2018. С. 25-27.

39. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

40. Berthon P., Hulbert J. M., Pitt L. F. Brand Management Prognostications. URL : <http://sloanreview.mit.edu/article/brand-management-prognostications/>

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата	КОДИ
		за ЄДРНОУ	01.01.2021
		за КОАТУУ	23527052
		за КОПФГ	8038200000
		за КВЕД	230
			41.10

Підприємство Приватне акціонерне товариство
"Холдингова компанія "Київміськбуд"
Територія м.Київ, Печерський р-н
Організаційно-пра
вова форма Акціонерне товариство
господарювання
Вид економічної
діяльності Організація будівництва будівель.

Середня кількість працівників: 349

Адреса, телефон: 01010 місто Київ, вулиця Михайла Омеляновича-Павленка, 4/6, 0442805360

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐

за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 933	1 552	
первісна вартість	1001	5 260	5 254	
накопичена амортизація	1002	(3 327)	(3 702)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	252 009	239 115	
первісна вартість	1011	317 050	324 742	
знос	1012	(65 041)	(85 627)	
Інвестиційна нерухомість	1015	148 083	132 156	
первісна вартість	1016	163 765	151 853	
знос	1017	(15 682)	(19 697)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	20 113	20 113	
інші фінансові інвестиції	1035	62	62	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14 145	5 167	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвил	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	436 345	398 165	

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 468 527	10 547 278
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	87 937	18 661
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	333 605	276 003
з бюджетом	1135	2 489	35 438
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 943	8 640
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 307	44 888
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1 402	944
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	675 079	811 518
Усього за розділом II	1195	9 645 289	11 743 370
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	10 081 634	12 141 535

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 535	16 535
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	45 649	44 794
Додатковий капітал	1410	664	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 548 613	1 455 116
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вислужений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 611 461	1 516 445

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 172	10 484
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	50 826	125 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 013 465	8 009 395
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	5 074 463	8 144 879
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	249 174	5 000
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 257	5 554
товари, роботи, послуги	1615	588 591	383 007
розрахунками з бюджетом	1620	2 236	3 083
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 553	2 085
розрахунками зі страхування	1625	139	416
розрахунками з оплати праці	1630	476	1 760
одержаними авансами	1635	2 292 560	2 056 398
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	243 647	13 899
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 364	6 816
Усього за розділом III	1695	3 395 710	2 480 211
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10 081 634	12 141 535

Керівник

Кушнір Ігор Миколайович

Головний бухгалтер

Шевчук Світлана Андріївна