

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАДІЯ»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»

Грачовой Вікторії Володимирівни

Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.

Рецензент:

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «06» червня 2024 р.

Завідувач кафедри

[підпис]
(підпис)

Метель Т. К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2024 р.

Оцінка

83

(за стобальною шкалою)

добре

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[підпис]
(підпис)

Дроблюк С. І.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.. Error! Bookmark not defined.	
1.1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність та значення.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Види конкурентних стратегій підприємств.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 1	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ТОВ «НАДІЯ»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Надія»	Error! Bookmark not defined.
2.2 Аналіз фінансової діяльності підприємства ..	Error! Bookmark not defined.
2.3 Оцінка системи конкурентоспроможності ТОВ «Надія»	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 2	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАДІЯ» Error! Bookmark not defined.	
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Надія».....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підприємства	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 3.....	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВКИ	Error! Bookmark not defined.
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Тема управління конкурентоспроможністю підприємства залишається дуже актуальною у сучасних умовах бізнесу. Підтвердженням цього є зростання конкуренції, через глобалізацію ринків і зростання кількості гравців у бізнесі роблять конкуренцію надзвичайною інтенсивною. Підприємствам постійно доводиться шукати способи підвищення своєї конкурентоспроможності для збереження або збільшення своєї частки на ринку. Також швидка зміна технологій і інновацій, через що, технологічний прогрес швидко розвивається, ставить підприємства в умови постійного оновлення та вдосконалення їхніх продуктів і послуг. Підприємства, які не встигають за цими змінами, ризикують втратити конкурентоспроможність.

Зміни у споживчому підході, коли сучасні споживачі все більше вимагають не лише якісних продуктів і послуг, але й додаткових переваг, таких як сталість, екологічність, соціальна відповідальність тощо. Підприємства, які враховують ці тенденції, мають перевагу перед іншими на ринку. Необхідність ефективного управління ресурсами, в умовах зростаючих витрат і обмежених ресурсів ефективного управління стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства залишається актуальною темою, яка вимагає постійного аналізу, вдосконалення і реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дуже важливими були внески у дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств таких вчених,

як: М. Портера, І. Должанского, В. Немцова, О. Кузьміна, А. Левіцкой, В. Фролова, В. Шарко, В. Чубай та ін.

Метою дослідження є процес напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для того, щоб досягти поставленої мети, потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та значення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити види конкурентних стратегій підприємств;
- розкрити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити діагностику підприємства ТОВ «Надія»;
- провести аналіз фінансової діяльності підприємства;
- надати оцінку системи конкурентоспроможності ТОВ «Надія»;
- обґрунтувати напрямів удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Надія»;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є конкурентні переваги підприємства ТОВ «НАДІЯ».

Методи дослідження. У роботі використовувались методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2022 років.

Практичне значення одержаних результатів пов'язано з обґрунтуванням напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є

законодавчі та нормативні акти України, теоретико-методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Надія», а також результати власних спостережень та розрахунків.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на:

– V Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Освітні інновації у закладах освіти: проблеми та перспективи» (грудень 2022 р., м. Ізмаїл).

– участь у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» 15 квітня 2024 р. ІДГУ, м. Ізмаїл. Тема доповіді на тему «Аналізфакторів, щовизначаютьконкурентоспроможністьпродукціїпідприємства»

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 78сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 14 таблиць і 12 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність та значення

Поняття конкуренції увійшло до економічної теорії з побутової мови, і протягом тривалого часу це слово означало тільки незалежне суперництво двох та більше осіб. Саме поведінковий підхід до трактування категорії конкуренції спочатку встановився в економічній літературі. Конкуренцію розглядають через внутрішню властивість людини, властива її натурі, яка природним чином проявляється і в економічній поведінці людей, які прагнуть суперництву [1, с. 13].

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких немає однозначного тлумачення. У міру становлення та розвитку економічної думки у змісті поняття «конкуренція» відбивалися різні аспекти.

Слово «конкуренція» бере своє коріння від латинського слова «concurrentia», що означають «зіткнення», «змагання».

На думку А.Сміта, одного із основоположників сучасної економічної теорії, конкуренція, являє собою сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку в довгостроковій перспективі. Отже, конкуренція – це процес реакції на нову силу та спосіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого є боротьба конкурентів за відносні переваги [22, с. 13].

М.Портер вважає, що: «Конкуренція — головний фактор, який визначає, чи стане компанія успішною чи зазнає краху. Саме в ході конкуренції стає ясно,

наскільки інноваційній компанії, вироблення загальної корпоративної культури чи реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності» [20, с. 24].

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

Завдяки конкуренції на ринку забезпечується:

- найкраще узгодження планів виробництва продукції (послуг) виробників із потребами потенційних покупців;
- найбільш ефективно витрачання різного виду ресурсів, що використовуються під час виробництва готової продукції (надання послуг);
- розподіл доходів (прибутків) між товаровиробниками відповідно до досягнутих ними кінцевих економічних та фінансовими результатами підприємницької (комерційної) діяльності.

Із загальної економічної теорії відомо, що будь-який ринок, залежний від своєї приналежності, функціонує виходячи з трьох основних категорій:

- ціна товару (послуги);
- взаємодії попиту та пропозиції (кон'юнктура ринку);
- конкуренція.

Конкуренція визначається як ситуація, в якій будь-хто бажає щось купити або продати може вибирати між різними постачальниками чи покупцями. Інше трактування терміна «конкуренція» пропонує розуміти під конкуренцією «процес, під час якого фірми борються один з одним за споживачів своєї продукції» [25, с. 48].

Щоб визначити економічний зміст поняття «конкуренція», що часто виділяють три підходи до його розуміння: поведінковий, структурний, функціональний [25, с. 50].

В історичному екскурсі поведінковий підхід став першим підходом до визначення конкуренції. Зокрема, А. Сміт ототожнював конкуренцію з «чесним суперництвом між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів».

Неокласична теорія, дотримується поведінкового підходу, визначає зміст конкуренції як боротьбу рідкісні економічні блага. Так, на думку американського економіста П. Хайне: «конкуренція є прагненням якомога краще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ» [25, с. 50].

Відповідно до структурного підходу зміст конкуренції визначається типом ринку та тих умов, які панують на ньому.

«Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно виходити з ринку і залишати його» [26].

Функціональний підхід зміщує розгляд економічної сутності конкуренції у бік вивчення її ролі в економічному розвитку.

Події останніх десятиліть особливо яскраво висвітлили основну роль конкуренції у розвитку продуктивних сил, її універсальний вплив на національну економіку та світогосподарські процеси.

У сучасному світі ключовим поняттям є конкурентоспроможність. Однак сучасна економічна наука не має єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки та формування.

Загалом під конкурентоспроможністю прийнято розуміти здатність конкурувати на ринку товарів та послуг. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) конкурентоспроможність визначено як здатність компаній, галузей, регіонів та націй забезпечувати порівняно високий рівень доходу та заробітної плати, залишаючись відкритими міжнародній конкуренції. У таблиці 1.1 представлено приклади, у яких автори трактують поняття «конкурентоспроможність» [13, с. 210].

Таблиця 1.1

Приклади визначення терміна «конкурентоспроможність»

Автори	Визначення
1	2
М. Портер	«Конкурентоспроможність – властивості товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин, виступати на ринку нарівні з

	присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин»
М.Мескон, А.Альберт, Ф.Хедоурі	«Виражена компетентність у тому, що фірма робитьщось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, що дозволяє фірмі залучати та зберігати споживачів»
К. Лук'яненко	«Конкурентоспроможність як здатність суб'єкта господарювання до ефективної конкуренції на ринку, використовуючи внутрішні та зовнішні ресурси, а також стратегічні переваги»

Продовження табл. 1.1

1	2
К.Охма	«Конкурентоспроможність як здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі за ринкові позиції за рахунок забезпечення якості продукції та послуг, ефективного управління та інновацій»
П.Друкер	«Конкурентоспроможність полягає в тому, щоб бути кращим, ніж конкуренти в тих аспектах бізнесу, які мають значення для споживачів»

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

Загалом конкурентоспроможність підприємства — це її перевага перед іншими фірмами, що випускають аналогічні товари.

Конкурентоспроможність фірми можна оцінити лише в порівнянні з іншими фірмами, що належать до однієї галузі, або фірм, які випускають аналогічні товари (послуги) як у масштабі країни, так і масштабі світового ринку. Це говорить про те, що конкурентоспроможність фірми є відносним поняттям: одна і та ж фірма в рамках наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку - немає [15, с.164].

Висока конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю наступних трьох ознак:

- споживачі залишилися задоволені та готові купити повторно продукцію цієї фірми;
- суспільство, акціонери, партнери задоволені фірмою та не мають претензій до неї;

- працівники пишаються своєю участю у діяльності фірми, асторонні вважають за честь бути співробітником цієї компанії.

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

Чинники конкурентоспроможності організації поділяються на зовнішні, малого ступеня, що залежать від організації, та внутрішні, майже повністю залежні від керівництва організації [14, с. 98].

Зовнішні чинники - соціально-економічні та організаційні відносини, що беруть участь у створенні продукції, що є найбільш привабливою за ціновими та неціновими. До зовнішніх факторів можна віднести:

- заходи державного впливу: економічного характеру (Податкову, фінансово-кредитну, інвестиційну політику тощо);
- адміністративного характеру (розробку, вдосконалення та реалізацію законодавчих актів, правовий захист інтересів споживачів та інші);
- основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства (тип та ємність, наявність та можливості конкурентів);
- діяльність громадських та недержавних інститутів;
- діяльність політичних партій, рухів, блоків, формують соціально-економічну обстановку країни.

Внутрішні фактори – це об'єктивні критерії, що визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності. До них можна віднести:

- потенціал маркетингових служб;
- науково-технічний потенціал;
- виробничо-технологічний потенціал;
- фінансово-економічний потенціал;
- кадровий потенціал (структуру, професійно-кваліфікований склад);
- ефективність реклами та засобів стимулювання збуту;
- рівень матеріально-технічного забезпечення та інші.

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

Існує ряд показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Показники конкурентоспроможності - це критерії, визначальні рівень конкурентоспроможності певного товару на ринку [4, с. 98]. Розглянемо докладно існуючі показники конкурентоспроможності у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники конкурентоспроможності підприємства

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

Класифікація показників конкурентоспроможності підприємства показала, що існує безліч показників і для порівняння величини різних показників, що характеризують конкурентоспроможність товару на різних стадіях його життєвого циклу, необхідний їх поділ на дві великі групи: вартісні (собівартість, норма прибутку, оцінка структури активів) та якісні (рівень обслуговування, рівень популярності бренду, реклама) [27, с. 158].

1.2. Види конкурентних стратегій підприємств

Конкурентні стратегії підприємств – це методи, які компанії використовують для досягнення переваг над своїми конкурентами. Аналіз визначень поняття «конкурентна стратегія» зображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки визначень поняття «конкурентна стратегія» різними науковцями

Джерело	Трактовка	Переваги	Недоліки
М.Портер [22, с.243], 2010	Розглядає стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між частинами підприємства	Застосовано ідею ланцюг ацінностей і визначено, як і де додається цінність. Одне з найточніших визначень поняття «конкурентна стратегія»	Значні недоліки відсутні
Т.Адаєва [23, с.53], 2011	Конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари	Ураховано основні вимоги до конкурентної стратегії	Конкурентна стратегія є лише частиною конкурентної стратегії
Р.Єршова [6], 2012	Конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства	Доведено важливість максимально використовувати потенціал підприємства	Ураховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
Ф.Котлер [7, с.71], 2012	Учений вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	Довів важливість розробки конкурентної стратегії для кожного підприємства	Не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага

І. Ансофф [37], 2013	Стратегія – це набір правил прийняття рішень щодо поведінки фірми	Досить чітко визначення поняття «конкурентна стратегія»	Не згадано про гнучкість стратегій, її дієвість
----------------------	---	---	---

Отже, конкурентна стратегія підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності. До конкурентної стратегії висувається низка вимог:

- 1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- 2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- 3) досягти стратегічних цілей;
- 4) використовувати під час розробки стратегії наукові досягнення економіки та інших наук [1, с. 147].

Однак, на нашу думку, в нинішніх гіпердинамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємств перелік цих вимог є ширшим, тому він потребує доповнення. Зокрема, важливими вимогами до формування конкурентної стратегії, крім зазначених, повинні бути такі:

- швидко реагувати на зміну економічної ситуації всередині та за межами підприємства;
- урахувати сферу діяльності, де досягається перевага;
- намагатися не завищувати власні конкурентні переваги підприємства та не занижувати переваги конкурентів;
- забезпечувати наявність достатніх можливостей у підприємстві виготовляти конкурентоспроможні товари.

Основними вимогами до конкурентної стратегії підприємства є забезпечення вчасної його реакції до несприятливих умов навколишнього середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентний товар. Якщо ці правила не будуть виконуватися, то конкурентна стратегія не буде працювати, вона буде просто непотрібна. На

вибір конкурентної стратегії впливає низка чинників, які потрібно врахувати на практиці:

- актуальна ситуацію на ринку;
- типи конкурентів;
- фаза життєвого циклу підприємства;
- можливості щодо виробництва продукції;
- забезпечення її якості тощо.

Існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства — сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції (рис. 1.1) [3, с. 42].



Рис. 1.1. Система конкурентних стратегій підприємства.

Зважаючи на всі перераховані вище чинники, за правилами обирають із таких основних видів стратегій [21, с. 85]:

Конкурентні стратегії підприємств можна класифікувати за декількома критеріями. Одним з них є модель Майкла Портера, яка включає в себе такі стратегії:

1. *Лідерство за вартістю (впровадження стратегії вартості).* Підприємство намагається стати найнижчим вартісно виробником або постачальником на ринку. Це може бути досягнуто за допомогою масового

виробництва, економії масштабу, оптимізації процесів та ефективного управління ланцюжком постачання.

2. *Лідерство за якістю (стратегія якості)*. Підприємство намагається стати лідером на ринку за якістю своїх продуктів або послуг. Це може бути досягнуто шляхом постійного вдосконалення процесів, використання високоякісних матеріалів та інновацій в продукції.

3. *Диференціація (стратегія унікальності)*. Підприємство намагається створити унікальні продукти або послуги, які відрізняються від конкурентів і задовольняють специфічні потреби споживачів. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, дизайну, брендування та інших факторів.

4. *Фокусування на ринковому сегменті (стратегія фокусу)*. Підприємство концентрується на обслуговуванні певного сегменту ринку і намагається задовольнити його потреби краще, ніж конкуренти. Це може бути реалізовано шляхом глибокого розуміння потреб цільової аудиторії та пропозиції відповідних продуктів або послуг.

5. *Стратегія зниження вартості (стратегія лідерства за вартістю)*. Підприємство намагається знизити витрати та вартість своїх продуктів або послуг, щоб привернути більше клієнтів, особливо тих, хто орієнтується на низьку ціну. Це може бути досягнуто за рахунок ефективного управління витратами, використанням дешевших матеріалів або оптимізації процесів.

Ці стратегії можуть варіюватися залежно від галузі, ринкових умов, ресурсів підприємства та інших факторів. Ці стратегії можуть бути використані окремо або в комбінації, в залежності від умов ринку, ресурсів компанії та стратегічних цілей. Важливо також зазначити, що успіх будь-якої стратегії вимагає чіткого розуміння ринкового середовища, конкурентів і внутрішніх можливостей компанії.

Найбільш часто в літературі можна зустріти класифікації М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Р. Майлза, Ч. Сноу, М. Трейсі, Ф. Вірсема (рис. 1.2, **додаток А**)

Кожна конкурентна стратегія чинить певний вплив на показники діяльності підприємства. На думку авторів, на основі класифікації основних показників результативності доцільно розробити класифікацію конкурентних стратегій залежно від очікуваних результатів. На рисунку 1.3 запропоновано розроблену класифікацію конкурентних стратегій підприємства залежно від очікуваних результатів.

Проаналізувавши рисунок 1.3, можна дійти висновку, що деякі конкурентні стратегії не мають однозначного впливу на очікувану результативність. Деякі види стратегій мають змішаний вплив на результативність, тому пропонується така класифікація конкурентних стратегій залежно від впливу на результативність діяльності підприємства.

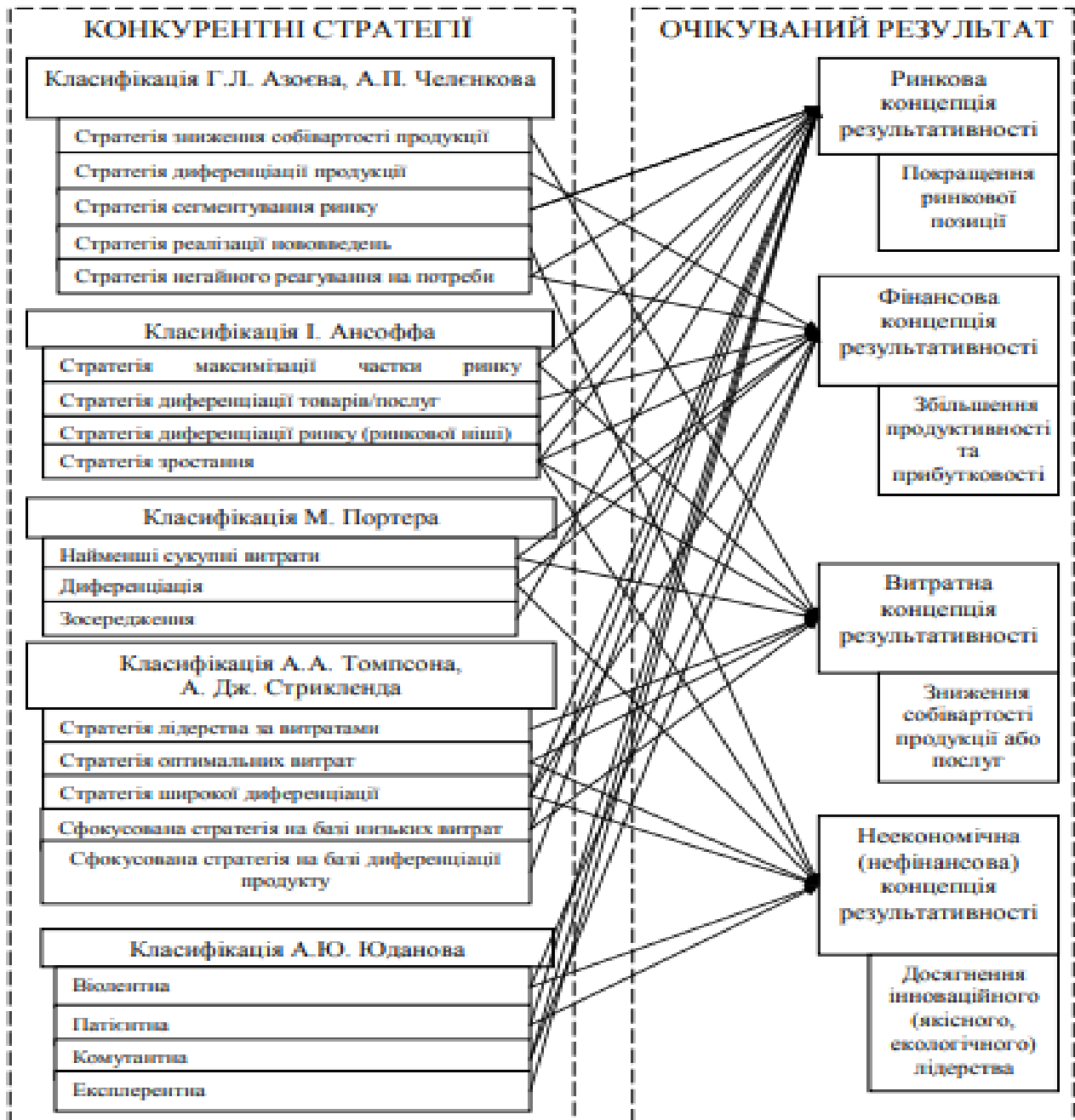


Рис.

1.3 Розроблення класифікації конкурентних стратегій підприємств залежно від очікуваних результатів

Таким чином, сьогодні в Україні з кожним днем посилюється конкуренція між підприємствами. За цих умов конкурентна стратегія допомагає фірмі вийти на бажану позицію на ринку та досягти своїх цілей. Це стає можливим завдяки пристосуванню підприємства до навколишнього середовища, яке постійно змінюється, до

розвитку нових технологій, а також завдяки ефективному використанню потенціалу. Ураховуючи те, що кількість продукції, яку виготовляють, постійно зростає і, як наслідок, зростає конкуренція, розробка конкурентної стратегії є досить актуальною для кожного підприємця. Підприємство, яке впроваджує конкурентну стратегію повинне враховувати використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довгостроковий період.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах надвиробництва та величезного впливу покупця, підприємству доводиться ретельно аналізувати як свої товари, так і товари конкурентів з метою пошуку конкурентних переваг, які допоможуть організації не лише вижити, а й стати успішною на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства займає величезне місце в управлінні, оскільки саме на основі цих даних можна приймати рішення щодо стратегії підприємства. На сьогоднішній день, проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною та комплексною, але при цьому вона необхідна підприємству для здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства - економічна категорія, здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, що відображає його конкурентні переваги щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена лише у межах групи підприємств, які стосуються однієї галузі, тому оцінка ступеня конкурентоспроможності підприємства передбачає насамперед

вибір базових об'єктів порівняння [14, с. 98]. Порівнювані підприємства-конкуренти повинні мати сумірність:

- характеристик продукції за ідентичності потреб, що задовольняються з її допомогою;
- сегментів ринку, для яких призначена випускається продукція;
- фаз життєвого циклу, у якому функціонує підприємство.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність прибутково виробляти та реалізовувати товарну продукцію за ціною не вище та якості не гірше, ніж у інших ринкових контрагентів у своїй ринковій ніші. Тому конкурентоспроможність підприємства складається із трьох основних факторів:

- ресурсного (фізичні витрати ресурсів на готову одиницю продукції);
- цінового (рівень та динаміка цін на всі використовувані ресурси) виробництва та готову продукцію);
- «фактори середовища» (економічна політика держави та ступінь її на ринкового контрагента).

На мікрорівні саме підприємство здатне контролювати, насамперед всього, ресурсний фактор зростання конкурентоспроможності, тому підвищення продуктивності праці, капіталовіддачі, загальної ефективності виробництва дуже важливо і залежить від політики самої компанії щодо організації НДДКР (науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи), накопичення основного капіталу, маркетингу, систем виробничої кооперації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів тощо.

Організація управління, технологічний та фінансовий потенціал підприємства можуть забезпечити зростання ресурсної компоненти конкурентоспроможності.

До «фактора середовища» входять такі складові, як надійність банківської системи, рівень інфляції, банківський відсоток, валютний курс, зовнішньоторговельний тариф та інші, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Тому підприємства, особливо малі та

середні, не можуть контролювати значну кількість зовнішніх факторів конкурентоспроможності. У зв'язку з цим економічна політика держави, особливо в умовах глобалізації економіки, набуває все більш важливого значення [18, с.170].

Для оцінки конкурентоспроможності, перш за все, визначається мета дослідження. Якщо метою дослідження є необхідність визначення положення будь-якого товару в ряді аналогічних, достатнім буде проведення їх прямого порівняння за головними параметрів. Дослідження, що орієнтується на оцінку перспектив збуту товару на конкретному ринку, передбачає проведення аналізу з використанням інформації, що включає відомості про зміну кон'юнктури ринку, про товари, що виходять на ринок, динаміку попиту, передбачувані зміни у відповідному законодавстві та інші [28, с. 342].

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- оцінка та прогнозування конкурентоспроможності підприємства;
- вивчення чинників, які впливають рівень конкурентоспроможності;
- розробка заходів щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

У свою чергу, для вирішення вищезазначених завдань та досягнення поставленої мети, потрібно вибрати необхідні методи оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Метод - це систематизована сукупність кроків, дій, які націлені на вирішення певної задачі чи досягнення певної мети.

В економічній літературі найчастіше можна зустріти такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- за порівняльними перевагами;
- з теорії рівноваги підприємства та галузі;
- з теорії ефективної конкуренції (структурний та функціональний).

Ця класифікація умовна. На практиці методи, як правило, взаємопов'язані, спираються використання кількох підходів одночасно.

Різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності організації надає можливість єдиної класифікації. Саме тому розглянемо найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінки конкурентоспроможності

Метод	Сутність методу
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз виявляє слабкі та сильні сторони (strengths та weakness) – це фактори внутрішнього середовища, що сприяють або що перешкоджають ефективній роботі фірми; а також можливості та небезпеки (opportunities і threats) - фактори зовнішнього середовища, сприяють чи перешкоджають подальшому розвитку та ефективного функціонування організації.
PEST-аналіз	Метод PEST-аналізу дозволяє аналізувати зовнішні впливи підприємницького середовища на суб'єкт господарювання за схемою «фактор→організація», його потенціал та напрямок для розвитку (основним чинникам – P – political; E – економічний; S - Social; T - технологічний).
Матриця БКГ	Метод матриці БКГ базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та її продукції; в основі даного методу лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства [5, с. 167].
Модель п'яти сил Портера	Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та визначити можливості зниження прибутковості та відобразити об'єктивний стан конкурентного оточення у конкретний момент часу. Проводиться оцінка значення 5 конкурентних сил (внутрішньо-галузева конкуренція, загроза з боку нових конкурентів, сильна позиція постачальників, сильна позиція покупців, загроза з боку продуктів-замінителів) та його впливом геть діяльність організації
Метод оцінки заснований на теорії досконалої конкуренції	Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті фірми, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної із служб надає впливає безліч факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. Кожна з сформульованих у ході попереднього аналізу здібностей підприємства з досягнення конкурентних переваг оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів.
Порівняльний аналіз конкурентів	Порівняльний аналіз конкурентів дає інформацію порівняно конкурентів у різних аспектах – інформацію про компанії, про реалізовані товари та послуги, про цільовий сегмент клієнтів, а також про джерел конкурентних переваг.
Гіпотетичний	Гіпотетичний багатокритеріальний аналіз конкурентоспроможності дозволяє у

багатокутник конкурентоспроможності	коротких термінах провести аналіз конкурентоспроможності товару організації у порівнянні із ключовими конкурентами у формі багатокутника. Кожна грань багатокутника представляє окрему характеристику товару, якою проводиться порівняльна оцінка. Оцінка можливостей фірми дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Результати дослідження всіх сторін діяльності конкурентів застосовуються для визначення, з ким із них можна конкурувати, з ким не варто
-------------------------------------	--

Ця таблиця показала, що на сьогоднішній день існує безліч методів управління та оцінки конкурентоспроможності. Кожен з них має свої переваги та недоліки. Визначення ефективності застосування того чи іншого методу аналізу залежатиме від ринкової середовища, у межах якого функціонує компанія. Розглянемо більш детально методи оцінки конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз має на меті визначення сильних і слабких сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища), а також можливостей та загроз найближчого оточення підприємства (аналіз довкілля) [35, с. 348].

Аналіз здійснюється за чотирма напрямками:

- Strengths (сильні сторони) – переваги фірми.
 - Weaknesses (слабкі сторони) – недоліки фірми.
 - Opportunities (можливості) - фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти отриманню підприємством переваг.
 - Threats (загрози) – фактори, здатні послабити позиції організації на ринку.
- SWOT-аналіз дає можливість оцінити конкретну ситуацію на ринку, отримати чітке уявлення про переваги та недоліки підприємства, що дозволяє вибрати напрямок розвитку підприємства, вигідно використовувати сильні сторони підприємства, усунути чи врахувати недоліки організації, використовувати (не упустити) на ринку можливості, уникнути небезпек та загроз.

Сильні сторони - це унікальні можливості та особливості підприємства, його здобутки. Наприклад: відомий, сформований бренд, лояльність споживачів,

висока якість продукту, кваліфікований Персонал, досвід, технології, доступність ресурсів.

Слабкі сторони - це показники діяльності фірми, якими вона поступається конкурентам, перебуваючи у несприятливому становищі. Наприклад: вузький асортиментний ряд товарів, низький рівень популярності торгової марки, низька якість обслуговування клієнтів, відсутність фінансової стабільності.

Можливості ринку - сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Наприклад: погіршення становища конкурентів, зростання рівня доходів та попиту [30, с. 157].

Загрози ринку – несприятливі фактори, які можуть надати негативний вплив на становище підприємства над ринком. Наприклад: поява на ринку нових гравців, посилення ринкових позицій конкурентів, зниження попиту, зміна смаків споживачів, зростання податків, посилення вимог щодо ліцензування діяльності.

Методика оцінки конкурентної позиції підприємства – передбачає класифікацію списку основних ключових факторів успіху галузі та визначається їх питома вага. Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії щодо реалізації стратегії (сильні сторони підприємства), які здатні принести успіх і забезпечити конкурентоспроможність у тій галузі, де діє підприємство. КФУ є спільними для конкретної галузі, але не єдині для всіх галузей. Вони можуть мати місце в технології, маркетинг або менеджмент.

Ключовими факторами успіху на ринку торгівлі є:

- зручне розташування (питома вага – 0,3);
- якість товарів (питома вага – 0,2)
- високий рівень обслуговування (питома вага – 0,05)
- широта асортименту (питома вага – 0,1);
- рівень довіри/імідж (питома вага – 0,05);
- рівень цін (питома вага – 0,2);
- рівень рекламної діяльності (питома вага – 0,1).

Далі проводиться оцінка підприємства, що розглядається щодо основних конкурентів за цими факторами з використанням десятибальної шкали (10 – очевидна перевага, 1 – повна відсутність переваги), а також розраховується виважена загальна оцінка. Розрахунки даним методом заносимо до таблиці. За результатами таблиці буде виявлено, яке місце займає наше підприємство серед підприємств конкурентів.

Розглянуте питання показало, що різноманіття існуючих на сьогоднішній день методів оцінки конкурентоспроможності дає унікальну можливість підібрати кожному підприємству найефективніший, а також простий метод оцінювання, залежно від суб'єкта та поставленої мети дослідження. А на базі одержаних результатів власних оцінок конкурентоспроможності керівники підприємств можуть вибирати дієві заходи щодо покращення роботи з окремих напрямів спільної діяльності підприємства.

Висновки до I розділу

У результаті дослідження першого розділу з'ясовано поняття конкурентоспроможності, основні ознаки та основні показники, серед яких: фінансові, виробничі, організаційно-управлінські, кадрові, маркетингові, технологічні.

Представлено поняття «конкурентна стратегія» різними науковцями, охарактеризовано основні види конкурентних стратегій, означено переваги та недоліки їх, а саме: лідерство за вартістю, лідерство за якістю, диференціація, фокусування на ринковому сегменті, стратегія зниження вартості. Також представлено класифікації конкурентних стратегій підприємства залежно від очікуваних результатів.

Досліджено найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дають можливість визначити ключові фактори успіху. Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії щодо

реалізації стратегії (сильні сторони підприємства), які здатні принести успіх і забезпечити конкурентоспроможність у тій галузі, де діє підприємство. Серед методів активно використовують: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель п'яти сил Портера, порівняльний аналіз конкурентів та ін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАДІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Надія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Надія» (далі - Товариство) є самостійним суб'єктом господарювання, створеним відповідно до законодавства України і було зареєстровано 25 квітня 2010 року. Товариство створено без обмеження терміну діяльності. Правове становище Товариства визначається чинним законодавством, Статутом та установчим договором

Повна назва Товариства – товариство з обмеженою відповідальністю «Надія». Скорочена фірмова назва Товариства - ТОВ «Надія». Фірмове найменування підлягає реєстрації у встановленому порядку. Місце знаходження Товариства визначається місцем його державної реєстрації. Місце знаходження Товариства: Україна, м. Ізмаїл, Аеродромне шосе, 4 в.

Товариство є юридичною особою, здійснює свою діяльність на принципах повного госпрозрахунку, самоокупності та самофінансування, має організаційну єдність, відокремлене майно, має самостійний баланс, печатку та штамп зі своїм фірмовим найменуванням, розрахунковий та інші рахунки в банках України, користується всім правами, передбаченими чинним законодавством. Товариство набуває прав та обов'язків юридичної особи з моменту його реєстрації у встановленому законами та іншими правовими актами України порядку.

Метою діяльності ТОВ «Надія» є здійснення господарської та іншої діяльності, спрямованої на задоволення суспільних потреб у товарах та послугах та отримання прибутку.

Основні напрямки діяльності організації:

- виробництво пластмасових виробів, які використовуються у будівництві;
- виробництво металопластикових вікон;
- виробництво інших виробів із пластмас, не включених до інших угруповань;
- проведення столярних та теслярських робіт.

Товариство самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на реалізовану продукцію, роботи, послуги та необхідності забезпечення промислового та соціального розвитку Товариства, підвищення особистих доходів учасників та працівників Товариства.

Відносини Товариства з іншими організаціями та громадянами у всіх сферах господарської діяльності будуються на договірній основі. Товариство самостійно діє при виборі предмету договору, визначенні прав та обов'язків у договорі, будь-яких інших умов господарських взаємин, які не суперечать чинному законодавству.

ТОВ «Надія» на основі маркетингових даних самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власної виробничо-господарської діяльності шляхом придбання ресурсів на ринку товарів та послуг. Товариство має право реалізовувати свою продукцію (товари, послуги) будь-якому суб'єкту, як на території України, так і на території інших держав.

Товариство реалізує свою продукцію (товари, послуги) за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірній основі.

Далі розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Надія» (рис. 2. 1).

Як видно з рис. 2.1, у ТОВ «Надія» використовується лінійно-функціональна структура управління. Управління всією господарською

діяльністю ТОВ «Надія» здійснює директор. Йому підкоряються заступники, у тому числі – заступник з виробництва, маркетингу та головний бухгалтер.

Лінійно-функціональна структура управління, яка склалася в ТОВ «Надія» має цілу низку переваг:

– швидке здійснення дій за розпорядженнями та вказівками, відданими вищестоящими керівниками нижчестоящим;

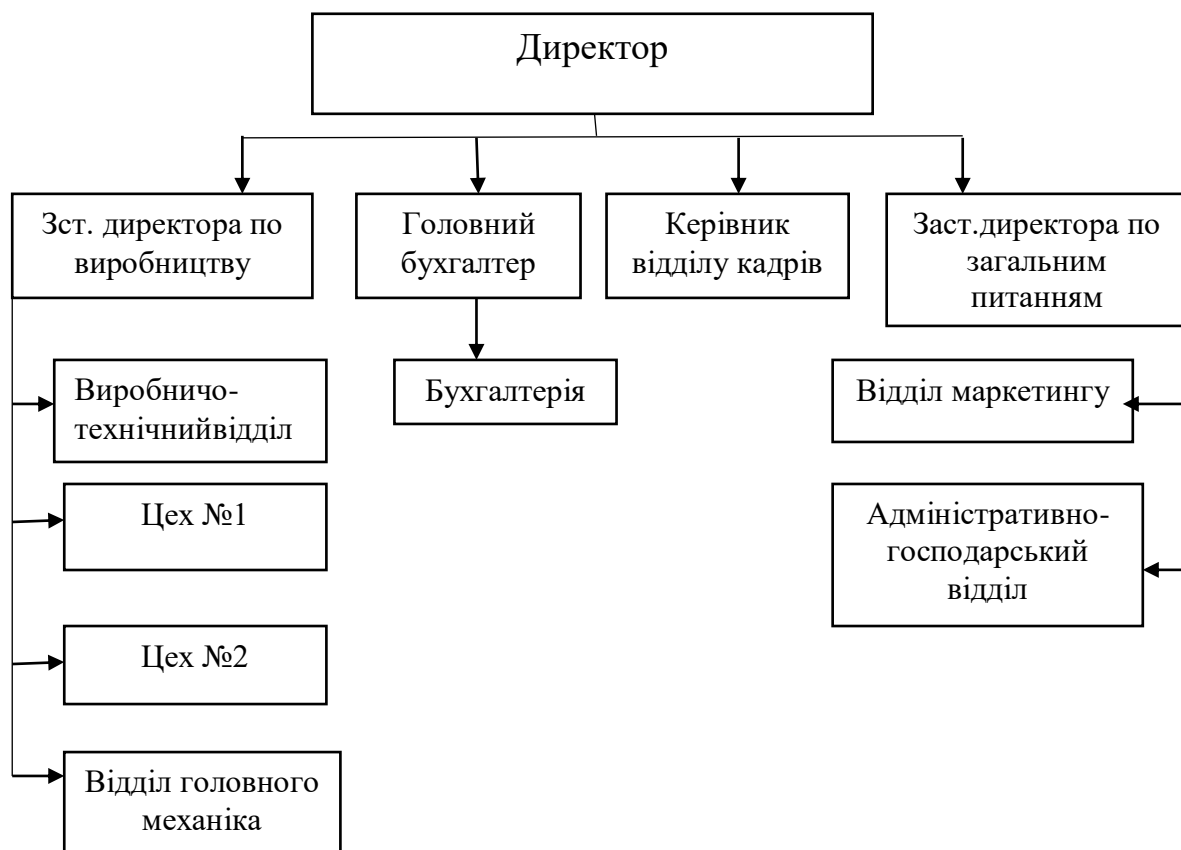


Рис. 2. 1 Організаційна структура управління ТОВ «Надія»

- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень та відповідальності за персонал;
- оперативне прийняття та виконання рішень;
- професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Виконавчі органи ТОВ «Надія» мають можливість сумлінно та розумно, виключно на користь Товариству, ефективно управляти поточною діяльністю компанії, виконавчі органи підзвітні директору.

Діяльність підприємства здійснюється на підставі нормативних актів, статуту підприємства, колективного договору. У колективному договорі представлені додаткові, порівняно з законодавством, положення про умови, охорону та оплату праці, соціальне та житлово-побутове обслуговування працівників підприємства, інші гарантії та пільги, які надаються працівникам. У 2021-2023 роках. на підприємстві зменшилися обсяги виробництва, у т. ч. пластмасових виробів. Динаміка реалізації продукції в асортименті у 2021-2023 роках. показана у табл. 2. 1.

Таблиця 2. 1

Динаміка реалізації продукції в асортименті за 2021-2023 роки
(тис. грн.)

Показники	Період			Відхилення			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	42516	42471	41638	- 45	- 833	- 0,1	-2,0
у тому числі:							
металопластикові вікна	23383	25482	25399	2099	- 83	9,0	-0,001
пластмасові вироби (вагонка)	18281	15714	15406	-2567	-308	-14,1	-2,0
столярні та теслярські вироби	852	1442	833	590	- 609	69,2	-42,2

Дані наведені в таблиці 2.1 свідчать про скорочення реалізації продукції підприємства по всім товарним групам скоротилося, що пов'язано зі скороченням попиту на продукцію.

Для більшої наочності на рис. 2.2 наведемо динаміку реалізації продукції за товарними групами.

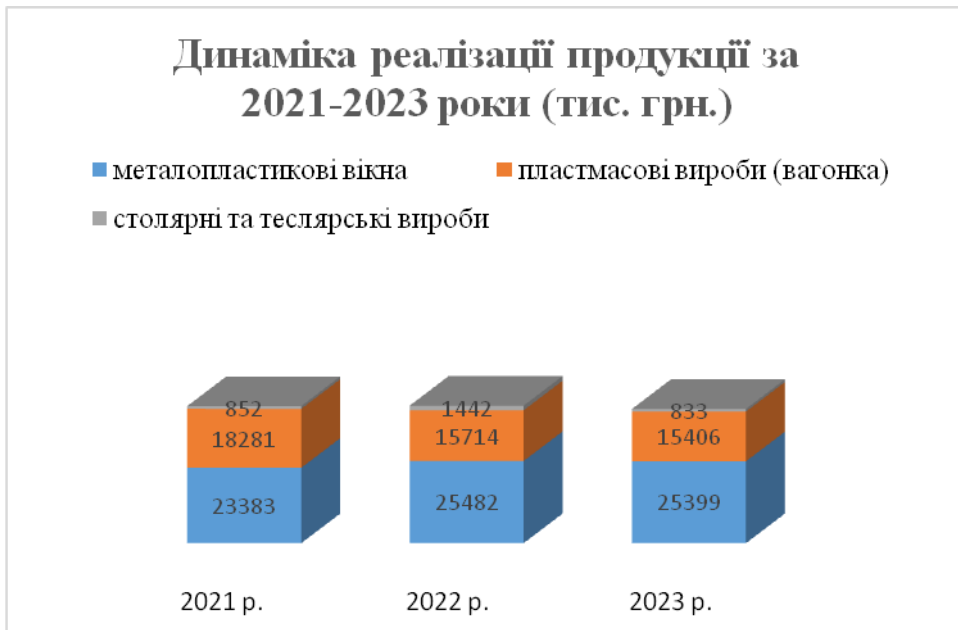


Рис. 2.1 Динаміка реалізації продукції за товарними групами

Продукція ТОВ «Надія» переважно реалізується в м. Ізмаїл та в Ізмаїльському та Болградському районах. Основними покупцями продукції ТОВ «Надія» є фізичні та юридичні особи, Чимало з цих організацій є постійними клієнтами підприємства.

ТОВ «Надія» підтримує та розширює встановлені зв'язки з основними постачальниками матеріалів з метою виявлення нових будівельних матеріалів.

У таблиці 2.2 подано основні економічні показники діяльності ТОВ «Надія» за 2021-2023 роки.

За даними таблиці 2. 1 можна зробити висновки про те, що на підприємстві намітилася тенденція до зниження економічної діяльності, про що свідчить зменшення обсягу реалізації продукції, робіт та послуг підприємства у 2022 році на 0,1 % та у 2023 році ще на 2,0%. Прибуток від реалізації продукції у 2023 році у порівнянні з попереднім періодом скоротився на 402 тис. грн. (22,7%), а чистий прибуток - на 475 тис. грн. (65,0%). Як наслідок, у досліджуваному періоді відбулося незначне зниження рентабельності діяльності.

Фактична середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Надія» за три роки практично не змінилася і, збільшившись у 2023 році на 2 особи становила

у 2023 році 42 особи. При цьому продуктивність праці працівників підприємства знизилася у 2023 році на 6,7%.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Надія»
за 2021-2023 роки.

Показники	Період			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	42516	42471	41638	- 45	- 833	- 0,1	-2,0
Повна собівартість реалізованих продукції, робіт, послуг, тис. грн.	40789	40702	40271	- 87	- 431	- 0,2	- 1,1
Прибуток від реалізації продукції тис. грн.	1727	1769	1367	42	- 402	2,4	- 22,7
Чистий прибуток, тис. грн.	664	731	256	67	- 475	10,1	- 65,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	40	40	42	0	2	0,0	5,0
Продуктивність праці, тис. грн.	1063	1062	991	- 1	-71	- 0,1	- 6,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4061	4281	4650	220	369	5,4	8,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1294	1533	1837	239	304	18,5	19,8
Фондовіддача, грн.	10,5	9,9	9,0	- 0,6	- 0,9	-5,7	-9,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	35,1	27,7	22,7	-7,4	- 5,0	-21,1	22,0
Рентабельність продажів, %	4,1	4,2	3,3	0,1	- 0,9	x	x
Рентабельність виробництва, %	1,6	1,8	1,0	-0,2	-0,8	x	x

Постійний розвиток виробничої бази та переліку виконуваних робіт та послуг ТОВ «Надія» обумовлювало стійке збільшення середньорічної вартості

основних засобів - 220 та 369 тис. грн. відповідно, у 2022-2023 роках. При цьому фондвіддача на підприємстві зменшилася у 2021 році на 5,7 %, а у 2023 році ще на 9,1%.

На тлі зниження продуктивності праці та фондвіддачі спостерігалася також негативна динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів ТОВ «Надія» – з 35,1 обороту у 2022 році до 22,7 обороту у 2023 року, що свідчить про зниження ділової активності підприємства протягом останніх трьох років роботи підприємства.

Динаміка основних показників діяльності підприємства наведена на рис. 2. 2.



Рис. 2.2 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Надія»

Рентабельність продажів за весь досліджуваний період знизилася на 0,6 %, це свідчить про збільшення норм витрат та зміну структури асортименту продукції. Таким чином, проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Надія» за період 2021-2023 р. р. можна дійти до висновку про неефективну економічну діяльність підприємства, оскільки з кожним роком знижуються валовий прибуток, прибуток з продажів і чистий прибуток.

2. 2. Комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Надія»

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою господарської діяльності організації. Від цього багато в чому залежить стабільність і ефективність діяльності підприємства, фінансовий стан визначає потенціал організації в діловому співробітництві, оцінює ступінь гарантованості економічних інтересів підприємства та його партнерів.

Основою для аналізу фінансового стану є порівняльний аналітичний баланс, який здійснюється на підставі даних річної бухгалтерської звітності за досліджуваний період

Оцінка складу, структури активів підприємства, динаміка їх утворення представлена в таблиці 2. 3, з використанням горизонтального та вертикального аналізу.

Таблиця 2.3

Склад, динаміка та структура активів ТОВ «Надія» за 2021- 2023роки

Статті балансу	2021 рік		2022рік		2023 рік		Відхилення, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи підприємства	5355	100,0	5814	100,0	6487	100,0	8,6	11,6
у тому числі								
Необоротні активи	4061	75,8	4281	73,6	4650	71,7	5,4	8,6
Оборотні активи, з них:	1294	24,2	1533	26,4	1837	28,3	18,4	19,8
- запаси	557	10,4	618	10,7	621	9,6	11,0	0,5
- дебіторська заборгованість	592	11,1	688	11,8	891	13,7	16,2	29,5
- грошові кошти	145	2,7	227	3,9	325	5,0	56,5	30,2

Майно підприємства представлене необоротними та оборотними активами. На кінець 2023 року по відношенню до 2021 року баланс підприємства зріс на 1132 тис. грн., що свідчить про зростання економічного потенціалу підприємства.

Збільшення вартості активів ТОВ «Надія» пояснюється, насамперед, збільшенням наступних позицій активу балансу (у порівнянні з 2021 роком):

необоротні активи - на 589 тис. грн.;

запаси - на 64 тис. грн.;

дебіторська заборгованість - на 299 тис. грн.;

грошові кошти - на 180 тис. грн.

Структура активів ТОВ «Надія» за 2023 рік у розрізі основних груп представлена на діаграмі (рис.2. 2)



Рис.2. 2 Структура активів балансу ТОВ «Надія» на кінець 2023 року

У структурі активів балансу ТОВ «Надія» значна частка належить необоротним активам 71,1 % від їхньої загальної величини активів, однак за досліджуваний період простежується тенденція зниження частки цього виду активів. В структурі оборотних активів підприємства переважала дебіторська заборгованість, питома вага, якої на кінець досліджуваного періоду склала 13.7%.

Протягом трьох років відбувалося збільшення грошових коштів, їх частка на кінець 2023 року становила 5,0%. Зростання частки грошових коштів свідчить з одного боку про поліпшення ліквідності ТОВ «Надія», а з іншого боку - про недостатньо ефективне їх використання.

Далі розглянемо склад та структуру пасивів балансу (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

Склад, динаміка та структура пасивів ТОВ «Надія»

Статті балансу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пасив підприємства	5355	100,0	5814	100,0	6487	100,0	8,6	11,6
у тому числі:								
- власний капітал, тис. грн.	4958	92,6	5300	91,1	5598	86,3	6,9	5,6
- довгострокові зобов'язання, тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	х	х
- короткострокові зобов'язання, тис.грн.	397	7,4	514	8,9	889	13,7	29,5	73,0
у тому числі:								
- кредиторська заборгованість	397	7,4	514	8,9	889	13,7	29,5	73,0

За період із 2021 по 2023 роки відбулися незначні зміни у структурі джерел фінансування підприємства (таблиця 2.4). Частка власного капіталу з 92,6% у 2021 році зменшилась до 86,3% у 2023 році, тобто спостерігається тенденція до скорочення власного капіталу. Відсоток запозичених джерел (короткострокових зобов'язань в динаміці зростає і на кінець 2023 року кредиторська заборгованість збільшилась у 2,2 рази

Отже, у досліджуваному періоді фінансування оборотних активів у ТОВ «Надія» відбувається як за рахунок власних коштів, так і за рахунок додатково залучених джерел (рис. 2. 3).



Рис. 2.3 Джерела фінансування оборотних активів ТОВ «Надія» у 2021-2023 роках

Фінансова стійкість є найважливішою характеристикою фінансової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно має конкурентні переваги перед іншими підприємствами того ж профілю.

В процесі фінансового аналізу доцільно розглянути забезпеченість запасів джерелами їх формування та визначити тип фінансової стійкості (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

Забезпеченість запасів джерелами формування та тип фінансової стійкості ТОВ
«Надія», тис. грн.

Показники	2021 рік	2022рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021 (+,-)
1	2	3	4	5
Власний капітал	4958	5300	5598	640
Необоротні активи	4061	4281	4650	589
Власні оборотні кошти	897	1019	948	51
Довгостровий залучений капітал	0	0	0	0
Наявність довгострокових джерел	897	1019	948	51
Короткострокові позики та кредити	397	514	889	492
Наявність основних джерел формування запасів	1294	1533	1837	543
Запаси	557	618	621	64
Нестача власних оборотних коштів на формування запасів	340	401	327	- 13
Нестача довгострокових джерел для формування запасів	340	401	327	- 13
Нестача загальної величини джерел фінансування	737	915	1216	479
Тип фінансової стійкості	1,1,1	1,1,1	1,1,1	x

ТОВ «Надія» протягом усього періоду має I тип фінансової стійкості - абсолютний фінансовий стан, тобто підприємству достатньо власного оборотного капіталу для формування запасів, підприємство не залежить від зовнішніх джерел формування запасів.

Для визначення рівня фінансової стійкості підприємства використовується сукупність відносних показників. У таблиці 2. 5 представлені коефіцієнти фінансової стійкості.

Таблиця 2. 5

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Надія» за 2021-2023 роки

Показники	Оптимальне значення	Період			Відхилення 2023 /2021
		на кінець 2021 р.	на кінець 2022 р.	на кінець 2023 р.	
Коефіцієнт автономії	0,7-0,8	0,92	0,91	0,86	- 0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,90	0,92	0,91	0,86	- 0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	< 0,5	0,08	0,10	0,16	0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3-0,5	0,18	0,17	0,17	- 0,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	$\geq 0, 1$	0,69	0,66	0,52	- 0,17
Коефіцієнт фінансування	> 1	12,4	10,3	6,3	- 6,1

Всі фінансові коефіцієнти, наведені у таблиці 2. 5 перевищують нормативне значення, незважаючи на деяке їх зниження. Звідси можна зробити висновок, що коефіцієнтний аналіз підтверджує дані про абсолютний фінансовий стан ТОВ «Надія».

Одним із найважливіших критеріїв фінансового стану є його платоспроможність, що залежить від ступеня ліквідності балансу. Основною ознакою ліквідності підприємства є перевищення у вартісній оцінці оборотних активів над зобов'язаннями підприємства, згрупованих певним чином.

Для оцінки ліквідності необхідно дані бухгалтерського балансу перегрупувати за ступенем терміновості зобов'язань та забезпечення їх активами підприємства (табл. 2.6)

Таблиця 2. 6

Групування статей балансу для аналізу ліквідності
(тис. грн.)

Актив	2021	2022	2023	Пасив	2021	2022	2023
	р.	р.	р.		р.	р.	р.
Абсолютно ліквідні активи (А1)	145	227	325	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	397	514	889
Активи, які реалізуються швидко (А2)	592	688	891	Короткострокові пасиви (П2)	0,0	0,0	0,0
Активи, які реалізуються повільно (А3)	557	618	621	Довгострокові пасиви (П3)	0,0	0,0	0,0
Активи, які реалізуються з трудом (А4)	4061	4281	4650	Постійні пасиви (П 4)	4958	5300	5598
Баланс	5355	5814	6487	Баланс	5355	5814	6487

В таблиці 2.6 проведено порівняння активів ТОВ «Надія» залежно від ступеня ліквідності та пасивів балансу за ступенем зростання строків погашення зобов'язань показників балансу.

За даними таблиці можна зробити висновок про те, що за досліджуваний період найбільш ліквідні активи не змогли повністю перекрити кредиторську заборгованість, тобто не виконується перша нерівність решта нерівностей виконується повністю, тому не можна охарактеризувати компанію як абсолютно ліквідну.

Проте слід зазначити, що аналіз ліквідності балансу, якій проводиться за викладеною схемою, є наближеним, більш детальним є аналіз ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів.

У таблиці 2.7 розрахуємо відносні показники ліквідності ТОВ «Надія».

Таблиця 2.7

Відносні показники ліквідності ТОВ «Надія» за 2021- 2023 роки

Показники	Норматив	Період			Відхилення 2023/2021
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	

Продовження табл. 2.7

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,35	0,36	0,44	0,37	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 1,0$	1,85	1,78	1,36	- 0,49
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,5$	3,26	2,98	2,1	-1,16

Дані, наведені в таблиці 2. 7 свідчать, про зниження відносних показників ліквідності. У 2023 році показник абсолютної ліквідності скоротився у порівнянні з 2021 роком на 0,01, коефіцієнт швидкої ліквідності - на 0,49, а коефіцієнт поточної ліквідності - на 1,16, але слід відмітити, що незважаючи на зменшення коефіцієнтів, всі вони знаходяться в межах нормативного значення .

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Надія»

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства, насамперед необхідно проаналізувати загальне становище у галузі. Оцінка економічних показників галузі, визначення характеру та рівнів галузевої конкуренції здійснюється з допомогою огляду базових показників, наведених нижче (рис.2.4).

На другому етапі здійснюється визначення об'єктів зіставлення - підприємств, які найбільшою мірою конкурують з досліджуваним суб'єктом господарювання

Ключовим параметром вибору об'єктів зіставлення є, по-перше, асортимент продукції. Продукція яка повинна бути схожою або взаємозамінною. По-друге - сегментація ринку. Порівнянню підлягають господарюючі суб'єкти, які виробляють та/або реалізують продукцію (товари, роботи, послуги) на одному сегменті ринку. По-третє - масштаб підприємства. Недоцільно порівнювати суб'єкти господарювання з непорівнянними обсягами реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).



Рис. 2. 4 Аналіз загальної ситуації в галузі та вибір об'єктів зіставлення

ТОВ «Надія» має диверсифікований бізнес-портфель замовлень, що включає металопластикові вікна, пластмасові вироби (вагонка), столярні та теслярські вироби, у зв'язку з чим аналіз галузі доцільніше здійснювати за відповідними сегментами ринку.

Частки продукції у доході підприємства за період з 2021 по 2023 рік представлені на рис. 2.5



Рис. 2. 5 Питома вага продукції у доході підприємства за період з 2021 по 2023 рік

В даний час ринок виробництва металопластикової продукції характеризується великою різноманітністю пропозицій та розрахований на різні цільові групи споживачів.

Зі зменшенням доходів населення наприкінці 2022 року, попит на ринку будівельних матеріалів почав зміщуватися у бік дешевших товарів. Ця тенденція характерна як для України, так і для більшості інших країн світу. Основними чинниками застою ринку будівельних матеріалів стало зниження споживчого попиту і проблеми з платоспроможністю розрахунків із постачальниками.

Дані про основних постачальників ТОВ «Надія» наведені в таблиці 2. 8.

Таблиця 2. 8

Питома вага закупівель матеріалів у постачальників, %

Постачальники	Період			Відхилення 2021/2023, %
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
ТОВ «Стеко»	48,1	52,3	63,0	14,9

Продовження табл. 2.8

ТОВ «Ренобау»	9,8	18,2	12,2	2,4
ТОВ «Профілко»	20,2	16,2	10,2	-10,0
ТОВ «Бастет Трейд»	10,4	7,3	9,0	-1,4
ТОВ «Вікнодім»	11,5	5,1	5,6	- 5,9

З таблиці 2.8 видно, що основним постачальником є ТОВ «Стеко» за досліджуваний період цей постачальник переважає за постачанням Крім того, видно, що збільшує постачання, з 2021 року загальний товарообіг з ТОВ «Надія» зріс на 14,9%

Основними споживачами продукції ТОВ «Надія» є:

- підприємства;
- будівельні компанії;
- приватні споживачі.

У зв'язку з тим, що кінцева продукція ТОВ «Надія» є слабодиференційованою, конкуренція у цій сфері визначається переважно грамотною політикою ціноутворення, високою якістю продукції, оптимізованими виробничими та збутовими процесами [68]. Основні конкуренти підприємства на цільових ринках серед виробників:

- ТОВ «Євробуд»;
- ТОВ «Кінгс»;
- ТОВ «Джерело»;
- ТОВ «Південьбуд».

Важливо відзначити, що ключовими факторами, що визначають успіх у галузевій конкурентній боротьбі є: висока якість організації продажів, створення нових продуктів, відповідних світовим тенденціям ринку, розширення лінійки асортименту та ефективне управління витратами. Ключовими факторами зростання вітчизняного ринку є:

- а) підтримка з боку держави, спрямована на стимулювання інноваційної активності;

б) відносно падіння курсу гривні, що дозволяє розглядати можливість виходу на закордонний ринок зі своєю продукцією за привабливими цінами.

З урахуванням впливу економічних характеристик галузі та відповідно до ключових параметрів вибору об'єктів зіставлення, були визначені підприємства, які найбільше конкурують з досліджуваним суб'єктом господарювання (таблиця 2. 9).

Таблиця 2. 9

Основні конкуренти на ринку пластикової будівельної продукції

Сегмент ринку	Назва підприємства	Дохід від реалізації продукції за 2023 рік, тис.грн.
Пластикова будівельна продукція	ТОВ Джерело	40483
	ТОВ «Євробуд»;	39586
	ТОВ «Кінгс»;	37995
	ТОВ «Південьбуд	30156

На основі наведеного аналізу загальної ситуації в галузі та вибору об'єктів зіставлення здійснено оцінку рівня, джерел та резервів конкурентоспроможності ТОВ «Надія». Основним джерелом вихідних даних щодо розрахунків є документація досліджуваного підприємства («Баланс, ф.1) 1, «Звітність про фінансові результати», Ф2, «Звіт про рух коштів», ф 4), залежно від цілей та завдань аналізу, допускається розгляд різних часових періодів: рік, півріччя, квартал, місяць. З метою нівелювати коливання, що спостерігаються в короткі періоди, в рамках оцінки, використовуються річні звітні дані.

Для проведення аналізу були відібрані критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Оцінку даних підприємств буде здійснено запрошеними незалежними експертами, які мають виставити оцінки від «1» до «5», де «1» - погано, «2» - незадовільно, «3» - задовільно, «4»-добре, «5» »-відмінно, далі буде виведена середня оцінка та помножена на ваговий коефіцієнт.

Критерії оцінювання та вагові коефіцієнти наведні в таблиці 2. 10.

Таблиця 2.10

Критерії оцінювання та вагові коефіцієнти

Критерії оцінювання	Вагові коефіцієнти
Технічна оснащеність	0,14
Фінансовий стан	0,15
Широта асортименту продукції	0,10
Рівень цін	0,18
Кваліфікація персоналу	0,12
Досвід роботи на ринку	0,08
Термін виконання замовлення	0,05
Якість продукції	0,11
Післяпродажне обслуговування (гарантія)	0,07
Разом	1,0

Результати розрахунків показників конкурентоспроможності заносяться до таблиці разом із отриманими результатами конкурентів. Потім розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Порівнювані показники конкурентоспроможності фірм-конкурентів за кожним критерієм

Критерії	ТОВ «Джерело»		ТОВ «Надія»		ТОВ «Євробуд»		ТОВ «Кінгс»		Ваговий коеф. α
	б	$b \cdot \alpha$	б	$b \cdot \alpha$	б	$b \cdot \alpha$	б	$b \cdot \alpha$	
Технічна оснащеність	4	0,56	5	0,70	4	0,56	4	0,56	0,14
Фінансовий стан	4	0,60	5	0,75	5	0,75	3	0,45	0,15
Широта асортименту продукції	5	0,50	3	0,30	5	0,40	4	0,40	0,10
Рівень цін	5	0,90	5	0,90	3	0,54	4	0,72	0,18
Кваліфікація персоналу	5	0,60	4	0,48	4	0,48	4	0,48	0,12
Досвід роботи на ринку	5	0,40	4	0,32	5	0,40	5	0,40	0,08

Продовження табл. 2.11

Термін виконання замовлення	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	0,05
Якість продукції	5	0,55	5	0,55	5	0,55	5	0,55	0,11
Післяпродажне обслуговування (гарантія)	5	0,35	3	0,21	4	0,28	4	0,28	0,07
Разом	42	4,66	39	4,41	38	4,11	36	3,99	1,0

Виходячи з даних таблиці 2.11 можна зробити висновок про те, що підприємство ТОВ «Джерело» в порівнянні з іншими конкурентами є сильнішим за всіма заданими критеріями, його оцінка, без урахування вагового коефіцієнта, на думку експертів, становить 42 .

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за такою формулою:

$$\text{КСП інтегр} = \sum \text{КСП} * \alpha \quad (3.1)$$

У результаті проведених розрахунків робимо висновок , що лідируючі позиції займає ТОВ «Джерело», інтегральний коефіцієнт фірми дорівнює 4,66. Друге місце на ринку займає ТОВ «Надія» з коефіцієнтом 4,41, низькі оцінки було отримано за такими критеріями: широта асортименту продукції, післяпродажне обслуговування.

Використовуючи дані таблиці 2.11, побудуємо багатокутник (радар) конкурентоспроможності ТОВ «Надія» та конкурентів (рисунок 2.12).

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Надія» необхідно провести SWOT аналіз.

Успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки правильно обрано стратегію поведінки даного підприємства на ринку. У нашому випадку пропонується зробити вибір стратегії підприємства на основі використання методу SWOT - аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони фірми в порівнянні з можливостями та загрозами для неї у зовнішньому світі.

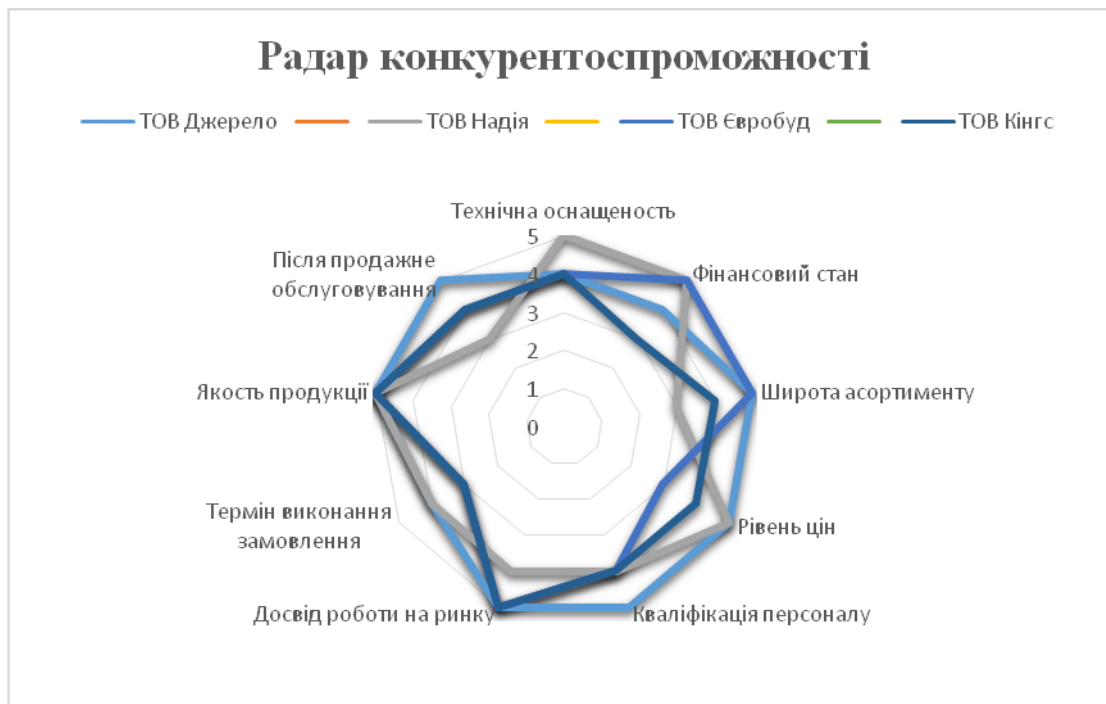


Рис. 2. 6 Радар конкурентоспроможності ТОВ «Надія та конкурентів

Першим етапом SWOT-аналізу є розподіл всіх даних по чотирьох групах: «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози». До сильних і слабких сторін відносяться події, які пов'язані з внутрішніми факторами маркетингу фірми. До слабких сторін – невеликі розміри організації проти конкурентів, значні витрати виробництва та збуту тощо. Можливості та загрози завжди пов'язані із зовнішніми факторами маркетингу, їх необхідно своєчасно виявити для того, щоб використовувати знання про них у своїх маркетингових рішеннях.

Матриця SWOT дає можливість звести результати проведених досліджень у систему, встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, що притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями, які надалі будуть використані для формулювання його діяльності. Далі проведемо SWOT-аналіз, який дозволить визначити сильні слабкі сторони підприємства (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Надія»

Можливості	Загрози
Прийом на роботу менеджерів із продажу Надання супутніх послуг Розширення асортименту Підвищення якості послуг Стимулювання збуту	Збільшення податкового навантаження Зростання інфляції Поява нових конкурентів Зміцнення позицій існуючих конкурентів
Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий досвід роботи на ринку Базовий асортимент продукції Професіоналізм персоналу Надання гарантії на 1 рік Постійна клієнтура (75%) Гнучкість у відносинах із замовниками Впізнаваний бренд. Низький рівень цін (у 66% фірм – конкурентів у загальній фірмовій структурі ціни на надані послуги вищі порівняно з цінами ТОВ «Надія»)	Низький рівень популярності фірми (відсутність інтенсивної реклами) Високі витрати виробництва Продукція підприємства не виділяються серед конкурентів (у структурі покупців 75% постійні, 25% нові) Низький рівень стимулювання збуту (відсутність гнучкої системи) Слабка маркетингова політика, і як наслідок неритмічність та непередбачуваність отримання замовлень

За даними, які отримані в результаті SWOT-аналізу робимо висновок, що у ТОВ «Надія» значною мірою переважають сильні сторони, багато переваг. Недоліків хоч і небагато, але вони дуже значні.

За підсумками аналізу пропонується використовувати стратегію розвитку фірми, орієнтовану на використання конкурентних переваг і маркетингових заходів.

Проаналізувавши можливості та загрози, слабкі та сильні сторони підприємству необхідно переглянути стан системи маркетингу, система маркетингу в ТОВ «Надія» недостатньо розвинена і спрямована лише на рекламу та продажі, які не мають цілеспрямованості та аналітичної обґрунтованості. Це перешкоджає збиранню необхідної інформації про ринок та прийняттю ефективних управлінських рішень. У фірмі має бути створена

розгалужена система маркетингу, що вирішує проблеми підприємства у комплексі.

Конкурентні переваги ТОВ «Надія»:

- великий досвід роботи на ринку виробництва пластмасових виробів (понад 10 років);
- базовий асортимент продукції;
- професіоналізм персоналу;
- мінімальні терміни виготовлення;
- надання гарантії на рік;
- постійна клієнтура (75%);
- виконання замовлень на території усього Ізмаїльського району та міста Ізмаїл;
- низький рівень цін (у 66% фірм-конкурентів у загальній фірмовій структурі ціни вищі порівняно з цінами ТОВ «Надія»).

Дані переваги необхідно використовувати в роботі підприємства, що підвищить його конкурентоспроможність та дозволить підвищити обсяги продажів.

Висновки до розділу II

Товариство з обмеженою відповідальністю «Надія» (далі - Товариство) є самостійним суб'єктом господарювання, створеним відповідно до законодавства України і було зареєстровано 25 квітня 2010 року.

Виявлено, що основними видами діяльності ТОВА «Надія» є :

- виробництво пластмасових виробів, які використовуються у будівництві;
- виробництво металопластикових вікон;
- виробництво інших виробів із пластмас, не включених до інших угруповань;
- проведення столярних та теслярських робіт.

При дослідженні виробничої діяльності ТОВ «Надія» було виявлено, що на підприємстві намітилася тенденція до зниження економічної діяльності, про що свідчить зменшення обсягу реалізації продукції, робіт та послуг підприємства у 2022 році на 0,1 % та у 2023 році ще на 2,0%. Прибуток від реалізації продукції у 2023 році у порівнянні з попереднім періодом скоротився на 402 тис. грн. (22,7%), а чистий прибуток - на 475 тис. грн. (65,0%). Як наслідок, у досліджуваному періоді відбулося незначне зниження рентабельності діяльності.

При аналізі фінансової діяльності ТОВ «Надія» виявлено, що протягом усього періоду підприємство має I тип фінансової стійкості - абсолютний фінансовий стан, тобто підприємству достатньо власного оборотного капіталу для формування запасів, підприємство не залежить від зовнішніх джерел формування запасів. Всі фінансові коефіцієнти перевищують нормативне значення, незважаючи на деяке їх зниження. Звідси можна зробити висновок, що коефіцієнтний аналіз підтверджує дані про абсолютний фінансовий стан ТОВ «Надія».

Аналіз ліквідності підприємства показав зниження відносних показників ліквідності. У 2023 році показник абсолютної ліквідності скоротився у порівнянні з 2021 роком на 0,01, коефіцієнт швидкої ліквідності - на 0,49, а коефіцієнт поточної ліквідності - на 1,16, але слід відмітити, що незважаючи на зменшення коефіцієнтів, всі вони знаходяться в межах нормативного значення.

При аналізі конкурентоспроможності тов «Надія» було виявлено, що кінцева продукція ТОВ «Надія» є слабодиференційованою, конкуренція у цій сфері визначається переважно грамотною політикою ціноутворення, високою якістю продукції, оптимізованими виробничими та збутовими процесами [68]. Основні конкурентами підприємства на цільовому ринку серед виробників є:

ТОВ «Євробуд»;

ТОВ «Кінгс»;

ТОВ «Джерело»;

ТОВ «Південьбуд».

Для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства були відібрані критерії оцінки. Аналіз показав, що друге місце на ринку займає ТОВ «Надія» з інтегральним коефіцієнтом конкурентоспроможності 4,41, низькі оцінки було отримано за такими критеріями: широта асортименту продукції, післяпродажне обслуговування.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Надія» був проведений SWOT - аналіз, який показав, що у ТОВ «Надія» значною мірою переважають сильні сторони, багато переваг. Недоліків хоч і небагато, але вони дуже значні.

Аналіз діяльності ТОВ «Надія» та ситуації на ринку будівельних матеріалів показали, що підприємству необхідно з метою покращення просування своїх товарів докладати зусиль для розширення асортименту продукції та інформування про це потенційних покупців.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАДІЯ»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Надія»

Аналіз діяльності ТОВ «Надія» та ситуації на ринкубудівельних матеріалів показали, що підприємству необхідно з метою покращення просування своїх товарів докладати зусиль для розширення асортименту продукції та інформування про це потенційних покупців. Зростання ринку пластикових вікон знижується, що призводить до зменшення прибутковості цього виду діяльності. Поряд з цим на ринку вікон спостерігається інтерес споживачів до дерев'яних євровікна зі склопакетами.

Дерев'яні вікна мають ряд переваг: вони відмінно захищають від холоду і вітру, мають звукоізоляційні властивості, дуже стильно виглядають, прикрашають інтер'єр приміщення. Важлива перевага дерев'яних вікон – екологічна чистота, вони виготовлені з натуральної деревини, що не виділяють шкідливі речовини в атмосферу, а значить, абсолютно безпечні. Термін служби дерев'яних вікон досить великий, і в більшості випадків нічим не поступається пластиковим аналогам [21].

Вартість дерев'яних вікон вища за пластикові, але це виправдано, т.к. натуральні матеріали традиційно цінніші, ніж штучні аналоги. До того ж просування дерев'яних євровікон буде спрямоване на такий сегмент ринку, як заможні клієнти. Головна задача просування дерев'яних євровікон – формування потреби споживачів у них.

У сучасному світі ринкових відносин та найжорстокішої конкуренції завдання будь-якого підприємства – забезпечити ринок новим продуктом. У цьому найголовнішим чинником є оперативність. Однак такий товар, як дерев'яні євровікна, має відповідати попиту розпещеного широким

асортиментом споживача. Просування новоготовару – досить ризикований захід, він може призвести до втрати прибутку.

Тому будь-який новий продукт має піддаватися адекватній оцінці щодо перспектив успішного існування. Необхідно виробити конкретне маркетингове обґрунтування висновку даного продукту. Для цього необхідно провести низку досліджень.

Насамперед належить провести аналіз можливостівиробництва та реалізації товару всередині свого підприємства. Для цього необхідно створити умови своїм працівникам з метою придбання ними цього виду продукції. Це дозволить підприємству виявити додаткові якості продукції, що випускається, потенційні можливості покращення або модифікації вікон. Стимулювати працівників до якіснішої роботи. По-друге, необхідно постійно вивчати ринок, його динаміку та прибутковість, аналізувати аналогічний продукт. Спілкування з споживачем за допомогою опитувань, інтерв'ю та рекламних акцій так само допоможе виявити основні тенденції ринку. По-третє, інформація, отримана від незалежних експертів, від проведеного аудиту, можливо, від конкурентів допоможе створити адекватний висновок.

Заходи щодо просування нового товару на ринок включатимуть (Рис. 3.1)

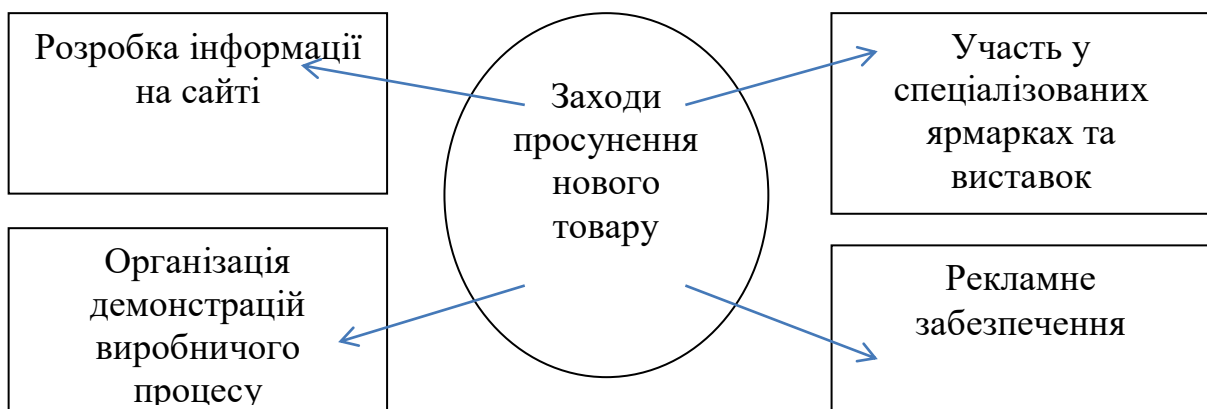


Рис. 3.1. Заходи просування нового товару на ринок.

Під час розробки інформації про новий продукт на сайті підприємства необхідно враховувати такі фактори:

- потенційні споживачі, як правило, не мають достатньої інформації про переваги нової продукції;
- навіть отримавши інформацію про новий продукт, люди не завжди одразу розуміють, які реальні переваги вони матимуть, маючи його;
- люди зазвичай консервативні і не прагнуть стати вперші ряди користувачів нової речі; багато хто міркує наступним чином: «Нехай спочатку це спробують інші, а потім подивимося»;
- нова продукція часто є насправді чи здається надто дорогою для споживачів, які, не розуміючи переваг продукту, не готові платити гроші за володіння ними.

Відвідувачам сайту треба надати можливість побачити різні дизайнерські рішення вікон, отримати інформацію про ті чи інші породи дерева та якості склопакетів. Фахівці в галузі ПВХ-вікон стверджують, що 70% потенційних покупців дізнаються про цю продукцію через Інтернет, 20% – за рекомендацією друзів чи знайомих. Тому особливу увагу у заходах щодо просування дерев'яних вікон на ринку необхідно приділити саме розробці ефективної інтернет-реклами. Потенційним покупцям необхідно роз'яснити основні пріоритети встановлення дерев'яних вікон, приділити увагу якості склопакетів у віконному профілі.

Одним із важливих та оптимальних напрямів просування нового товару на ринку буде створення власного інтернет-магазину, в якому буде представлений майбутнім покупцям весь наявний асортимент продукції та послуг. Таким чином, буде створено повноцінну інтернет-вітрину наявного та нового товару, миттєво розширивши зону впливу споживачів. Цей метод одночасно є і самим ефективним і найбільш економічним – дозволяючи залучити масу цільових відвідувачів за найнижчою ціною.

Для просування інтернет-магазину найкраще підійде спеціальний тариф SEO 3.0, який гарантовано забезпечить 100%-й охоплення ринку будівельних та супутніх матеріалів. Для інтернет-магазинів у рамках цього тарифу передбачено також безкоштовну послугу розроблення довгострокової програми просування продукції.

Для створення ефективного інтернет-магазину необхідний всебічний маркетинговий аналіз передбачуваного ринку із створенням детального портрета потенційного покупця, підготовка стратегії просування цього товару.

Потрібна комплексна система просування продукції, т.к. в умовах насичення ринку пластикових вікон вона не просто ефективна, але абсолютно необхідна. Оскільки тільки так можна досягти синергетичного ефекту – коли всі використовувані технології доповнюють один одного, працюючи на максимальну сукупну віддачу.

ТОВ «Надія» слід використовувати нові канали продажу: інтернет-магазин, можливості соціальних мереж, інтернет-презентацій, вебінарів і т. д. Вивчення споживачів, які купують товари через Інтернет, показало, що до них належать найбільш активні щодо нових продуктів люди. Таким чином, Інтернет є дуже перспективним каналом продаж нових продуктів. Для успішного виведення ринку нового продукту може виникнути потреба у створенні власної дистрибуційної мережі у разі, якщо працюючі на ринку дистриб'ютори не зможуть виконати свою функцію. Власна мережа вимагатиме фінансових вкладень, і важливо точно прорахувати ризики її створення. Але водночас вона надає цілком відчутні переваги. Власна дистрибуція більш керована, контрольована, прогнозована.

Перед участю у спеціалізованому ярмарку з реалізації продукції необхідно вирішити низку завдань:

- посилити активний вплив ринкової торгівлі формування планів виробництва дерев'яних вікон на основі маркетингових досліджень;
- при впровадженні у виробництво нової продукції слідкувати за тим, щоб вона відповідала вимогам світових стандартів;
- скоригувати обсяги продукції, що вже випускається, визначити продукцію з моральним зношенням або низькорентабельну продукцію.

Участь у виставках має бути організована на основі детальної інформації про минулих учасників та експонатів. Можливо, слід поговорити з учасниками,

які не є прямими конкурентами та дізнатися їх думку про те, хто і як представляє свою продукцію.

Краще представити продукцію ТОВ «Надія» на одній великій та дорожній виставці, чим намагатися взяти участь у кількох не самих значних. В участі у виставці необхідно пройти кілька етапів:

- 1) Підготовка до виставки;
- 2) Доставка експонатів та розміщення їх;
- 3) Проведення виставки;
- 4) Демонтаж обладнання та вивіз експонатів;
- 5) Аналіз отриманих результатів.

Найважливіше на виставці – сфокусувати увагу на кількох видах дерев'яних євровікон. Виставлені зразки однаково повинні надавати можливість як для спілкування, так і для використання інших засобів маркетингу. Все має бути облаштовано відповідно до вимог виставкової архітектури: забезпечення пересування відвідувачів виставкою та їх просторове сприйняття.

У ході виставки має вестись облік відвідувачів, які цікавляться новою продукцією, укладанням договорів. Для роботи на виставці слід сформувати відповідну команду, включити до неї найдосвідченішого менеджера з продажу, ключових працівників виробництва дерев'яних євровікон.

Персонал, що працює на виставці повинен мати наступні якостями, наведеними за рівнем значущості:

- 1) Вміння спілкуватися з людьми;
- 2) Знання виробленої продукції, історії організації та напрямок її діяльності;
- 3) Бажання спілкуватися з людьми;
- 4) Витривалість;
- 5) Приваблива зовнішність [44, с. 161].

Персонал повинен доступно та професійно донести допотенційного покупця інформацію про складові євровікна: саомусклопакеті, звукоізоляції, герметичності, ролі фурнітури та ін.

Інформація про ціну слід давати паралельно з факторами, від чого залежить її величина. Хороше дерев'яне вікно встановлюється один раз на десятиліття років. Термін його служби безпосередньо залежить від якості продукції та сумлінності ТОВ «Надія».

Виставки – це унікальне джерело інформації про конкурентів, постачальників, партнерів. Такі заходи, як виставки, сприяють встановленню контактів з людьми, які добре знаються на ринку цього ринку. Саме виставки допомагають організувати бізнес-розвідку по всіх напрямках та отримати уявлення про діяльність свого підприємства та розвитку ринку

Зацікавлених клієнтів слід запросити на підприємство, щоб вони особисто ознайомилися з процесом виробництва дерев'яних євровікон, особисто переконалися у оптимальному співвідношенні «ціна-якість».

Висока ціна таких вікон виправдана екологічною чистотою матеріалів, яких вони виготовлені. Хороша фурнітура, встановлена на дерев'яні вікна, забезпечує безперебійну роботу механізмів вікна протягом усього терміну їхньої експлуатації [21].

Завітавши на виробництво, потенційний покупець зможе переконатися у високій якості нової продукції, її надійності та надійності підприємства.

Для реалізації комплексу заходів щодо просування нової продукції, підприємству необхідно враховувати, що процес виробництва дерев'яних євровікон досить трудомісткий і включає: установку фурнітури, підготовку та встановлення склопакета, складання вікна, встановлення ущільнювачів, упаковки.

Процес складання складний з погляду необхідності високої кваліфікації персоналу. За наявності навіть найсучаснішого обладнання та пристроїв, процес збирання євровікна залишається самим трудомістким та заснований в

основному на ручній праці. Саме тому підприємству необхідно до планів своєї роботи включити підготовку персоналу [21].

Посадові обов'язки менеджерів зі збуту мають поповнитися новими функціями. Здається, що на підприємстві менеджери зі збуту повинні бути відокремлені від працівників, які здійснюють обов'язки по постачанню. Оптимальним був варіант організації відділу збуту. У главі відділу збуту має бути начальник відділу, який підпорядковується лише директору підприємства.

Основні обов'язки начальника відділу зі збуту:

- планування, спрямування та координація діяльності підприємства або організації з реклами та зв'язків з громадськістю;
- проведення переговорів про контракти з реклами з представниками газет, радіо, телебачення, спортивних та культурних організацій, рекламними агентствами та компаніями;
- планування та здійснення інформаційних програм з метою інформування законодавців, засобів масової інформації та широкому загалу про плани, досягнення та принципи свого підприємства чи організації;
- планування та управління різними фондами для освітніх, гуманітарних та інших некомерційних організацій;
- контроль витрат та забезпечення ефективного використання ресурсів;
- розробка та керівництво проведенням виробничих та адміністративних заходів;
- планування та керівництво поточною роботою;
- керівництво підбором, підготовкою та розстановкою кадрів;
- подання своєї служби на рівні інших підрозділів організації чи поза нею;
- виконання родинних за змістом обов'язків;
- керівництво іншими працівниками.

Менеджер зі збуту та просування продукції на ринок зобов'язаний:

- організувати та координувати діяльність зі збуту відповідно до замовлень та укладених договорів;

- забезпечувати постачання продукції, що випускається споживачам ввстановлені строки та в повному обсязі;
- організовувати проведення маркетингових досліджень звивченню споживчого ринку та перспектив його розвитку,формуванню та розширенню господарських зв'язків із споживачами,проведенню аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб клієнтів у пропонованій продукції, а також рівню конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення та оцінювання потреб клієнтів та моніторингу діяльності конкурентів
 - брати участь у розробці маркетингової політики підприємства;
 - готувати пропозиції та розробляти рекомендації щодо підвищення якості та поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг;
 - брати участь у підготовці проектів перспективних та річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробці рекламної стратегії, програм з формування попиту та стимулювання збуту;
 - вносити пропозиції щодо коригування цін на проповану продукцію, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів та часу виходу ринку;
 - брати участь у ярмарках, торгах, виставках, діяльності біржз метою рекламування та реалізації продукції, що випускається;
 - організовувати встановлення зв'язків із діловими партнерами,забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами,відбирати необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків;
 - виконувати роботу щодо укладання договорів на поставку продукції та погодження умов постачання;
 - складати заявки, зведені відомості замовлень та асортиментні(номенклатурні) плани постачання;
 - аналізувати дані щодо обліку готової продукції на складах підприємства та проводить її розподіл за покупцями відповідно до укладеними договорами;
 - контролювати відповідність рівнів запасів готової продукції зобсягів та номенклатури (асортименту) встановлених нормативів;

- спільно з технічними службами підприємства брати участь у розробці технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її упаковки, зберігання та транспортування;

- контролювати дотримання правил зберігання та підготовку готової продукції до відправлення споживачам;

- визначати потребу в різних транспортних засобах та робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції, і навіть оформляти договори на перевезення продукції з транспортними організаціями;

- організувати та контролювати своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів;

- брати участь у здачі продукції покупцям (перевізникам) та перевіряти її якість, кількість та комплектність;

- підписувати та візувати приймально-здавні акти, супровідні документи;

- вживати заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізованою продукцією;

- отримувати та аналізувати претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості та комплектності поставленої продукції, порушення строків постачання;

- готувати інформацію, необхідну для пред'явлення претензій покупцям порушення термінів прийняття продукції та її оплати;

- вживати заходів щодо заміни повернутої покупцем продукції, її реалізації чи переробки;

- забезпечувати складання встановленої звітності, формувати базу даних інформації зі збуту (натуральні та вартісні обсяги засоби просування товару на ринки, розподіл продукції по територіям збуту, терміни її збуту);

- контролювати внесення змін до довідкової та рекламної інформації;

- виконувати інші обов'язки, пов'язані зі збутом продукції.

Для організації роботи з просування товару на постійній основі підприємству у штаті необхідно мати промоушен-менеджера (promotion managers). Ці менеджери розробляють і реалізують програми

з просування на ринку товарів та послуг, що включають поєднання використання засобів реклами та стимулювання закупівель споживачами.

Для встановлення тісного контакту з клієнтами (дилерами, дистриб'юторами або безпосередніми споживачами) застосовуватися різні методи:

- directmail (надсилання листів безпосередньо потенційним покупцям),
- «телемаркетинг»,
- програми лояльності,
- інтернет-продажу,
- каталоги,
- спеціальні події (specialevents)
- рекламні акції [31].

3.2 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів підприємства

У відділі зі збуту має проводитися робота з розвитку товару. Менеджери з розвитку продукту спеціалізуються на розробці певних продуктів, планують надходження та просування їх на різних ринках. Для цього проводяться необхідні маркетингові дослідження, складаються прогнози та плани. Їхня діяльність охоплює весь "цикл життя продукту" - від його концептуальної розробки до успішної комерційної реалізації на ринку.

На підприємстві є вільні площі для розміщення виробництва дерев'яних євровікон. Основне обладнання з підготовки дерев'яних складових для вікон підприємства є.

Потрібно придбати додаткове обладнання. Для того, щоб визначитися з обладнанням, представимо технологічну схему виробництва дерев'яних євровікон (рис.3.2)

Матеріал для вікон - основне поширення набула сосна, дуб, ясен.

Додаткове обладнання:

1. На стадії склеювання:
 - фугувальний верстат;
 - рейсмусний верстат.
2. На стадії виготовлення деталей вікна:
 - фрезерний верстат JET (виробництво Китай);
 - комплект фрез IN-520B1 (1500 дол)
3. На стадії збирання деталей:
 - Вайм (прес).
4. На стадії шліфування:
 - віброшліфмашина;
 - калібрувально-шліфувальний верстат ШЛПС.

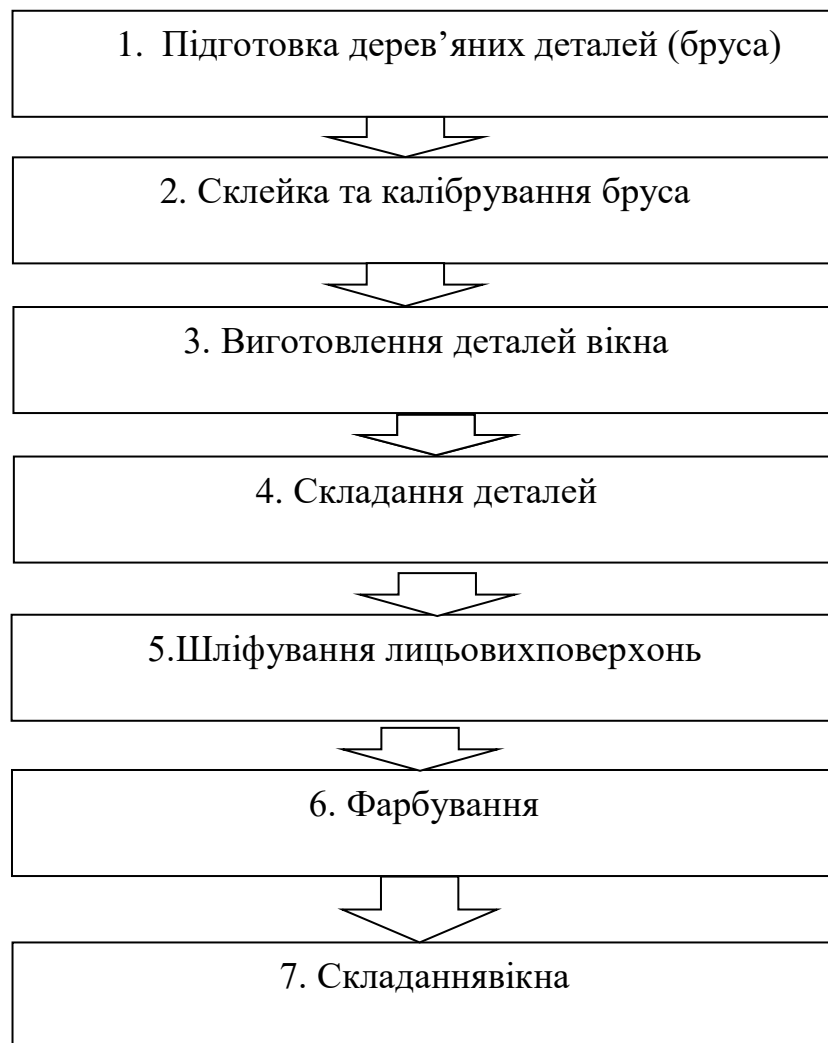


Рис. 3.2. Схема виробництва дерев'яних євровікон

Складання вікна проводиться в наступній послідовності. Встановлюється фурнітура в фурнітурний, на один бік внутрішнього профілю стулки наклеюється стрічка, вставляється склопакет, вирівнюється за допомогою розпірних пластин, врізається штапик та кріпиться за допомогою пневмопістолета, місце дотику штапика з склопакетом силікониться.

Вартість обладнання – 597,00 тис. грн.

Витрати на монтаж та налагодження обладнання - 59,7 тис. грн. Засоби на придбання та встановлення обладнання будуть взяті з чистого прибутку підприємства.

Амортизація існуючого обладнання - 4431,00 тис. грн.

1. Підготовка дерев'яних деталей (бруса)
2. Склейка та калібрування бруса
3. Виготовлення деталей вікна
4. Складання деталей
5. Шліфування лицьових поверхонь
6. Фарбування
7. Складання вікна

Амортизація обладнання, що впроваджується, розраховується лінійним методом: $597,00 : 20 \text{ років} = 29,85 \text{ тис. грн.}$

Собівартість 1 м² пластикового вікна загалом становить 1365 грн.

Вартість 1 м² пластикового вікна в середньому становить 2100 грн.

У 2023 р. було реалізовано 8230 м² продукції у сумі 17283 тис. грн.

Середня собівартість 1 м² дерев'яного євровікна становить 1775 грн.

Вартість дерев'яного євровікна перевищує вартість пластикових 1,8 разів, тобто складає 3780 грн.

Передбачається, що в перший рік просування нового товару на ринок підприємство реалізує 20% рівня 2023р., тобто 1646 м² продукції - дерев'яні євровікон.

Виторг від продажів складе 6221,9 тис. грн.

Повні витрати на виробництво цього обсягу продукції становитимуть

2921,6 тис. грн.

Витрати на здійснення заходів щодо просування новоготовару на ринок складуть

Розробку інформації на сайті підприємства - 50 тис. грн.

Участь у спеціалізованих ярмарках та виставках 3 особи 2 рази на рік по 3 дні.

Оплата праці спеціалістів на період проведення заходів

$3 \text{ дні} * 8 \text{ год} * 200 \text{ грн/год} = 4,8 \text{ тис. грн.}$

Витрати стимулювання менеджерів з продажу -72 тис. грн.

Додаткові витрати на організацію участі у заходах(упаковка, транспорт, канц. товари тощо) складуть 6 тис. грн

Навчання персоналу – одноразово на виробництві із запрошенням викладача – 25 тис. грн

Організація демонстрацій виробничого процесу виготовлення євровікон для потенційних споживачів.

$1 \text{ чол} * 2 \text{ години} / \text{день} * 20 \text{ днів} * 200 \text{ грн} = 8,0 \text{ тис. грн.}$

Витрати на рекламне забезпечення представлені в табл.3.1

Таблиця .3.1

Витрати на рекламне забезпечення

Найменування	Періодичність	Вартість, тис. грн	Загальна сума, тис. грн
Реклама у газеті	36	15	540
Місцеве радіо	500	5	2500
Зовнішня реклама	1	6	6
Інші види реклами (буклети, календарі та ін.)			30
Всього			3076

Повні витрати на заходи щодо просування нової продукції становитимуть 3 млн. 76 тис. рублів. Склад повних витрат представлений у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Повні витрати на заходи щодо просування нової продукції

Назва	Тис. грн
Розробка сайту Інтернет	50
Участь у ярмарках та виставках	10,8
Навчання персоналу	25
Організація демонстрації виробничого процесу	8
Стимулювання персоналу	72
Реклама	3076
Всього	3241,8

Структура витрат за просування нової продукції представлена на рис. 3.2.

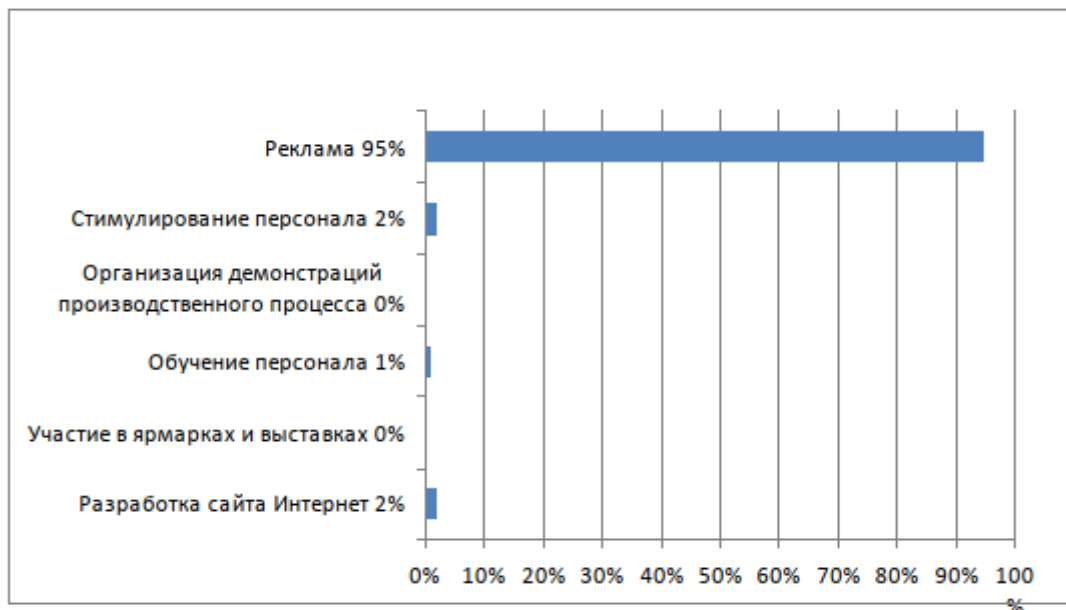


Рис. 3.2 Структура витрат за просування нової продукції

Найбільшу частку витрат на просування нового товару будуть складати витрати на рекламу різних видів. Рекламна кампанія має бути ретельно опрацьована із залученням фахівців у даній галузі.

Фахівці стверджують, що за сильного конкурентного оточення, де схожих товарів досить багато, необхідно вибрати більше агресивні методи:

провокаційні фрази, ціновий демпінг, гучні акції зі стимулювання збуту (на старті в хід можуть йти будь-які методи, не суперечать законодавству та етиці) [27].

Запам'ятовується логотип нового продукту, відомий серед інших товарів, допоможе споживачеві легко відрізнити його від аналогів. Можна також створити «відкладений» попит на товар, нагнітати штучний ажіотаж щодо запуску задовго до старту.

Можливо, слід провокувати обговорення теми переваг дерев'яних вікон у порівнянні з пластиковими вікнами на інтернет-форумах, розміщувати інформаційні статті у пресі. Важливо домогтися того, щоб якнайбільше людей знало про дерев'яні євровікна, які ТОВ «Надія» збирається випускати задовго до самого процесу реалізації над ринком.

Передбачається, що у другий та третій рік виробництва та реалізації нової продукції обсяги зростатимуть на 10%.

Витрати на просування продукції можна буде знизити: у другий та третій рік – на 50%.

Розрахунок виручки та прибутку від реалізації заходів щодо виробництва та просування нової продукції представлені у табл. 3.3. Виручка від нової продукції 2 рік реалізації заходів щодо виробництва нової продукції та її просування на ринок зростає на 10%, а 3 року – на 18,2%. Собівартість продукції у зв'язку із збільшенням обсягу виробництва зростає у 2 року на 10,1%, 3 року – на 18,2%. Причому змінні витрати зростають на 11,5% та 20,4% у наступні після реалізації заходів два роки, а постійні витрати не зміняться.

Валовий і чистий прибуток збільшиться у 2 році суттєво та становитиме 2006,5 тис. грн. та 1605,2 тис. грн відповідно. У 3 році зростання прибутку становитиме 32,9% (рис 3.2).

Таблиця 3.3

Розрахунок виручки та прибутку від реалізації заходів з виробництва та просування нової продукції

Найменування	Період			Зміни		Зміни,5	
	1 рік	2 рік	3 рік	2р-1р	3р-2р	2р/1р	3р/2р
Виторг, тис. грн	6221,9	6844,1	8088,4	622,2	1244,4	110	118,2
Ціна1 м 3	3,78	3,78	3,78	0	0	100	100
Собівартість продукції, тис. грн	2921,6	3216,7	3801,6	295,1	584,9	110,1	118,2
у т.ч постійні витрати, тис. грн	350,6	350,6	350,6	0	0	100	100,0
змінні витрати, тис. грн	2571,0	2866,1	3451,0	295,1	584,9	111,5	120,4
Витрати на просування, тис. грн	3241,8	1620,9	1620,9	-1620,9	0	50	100,0
Валовий прибуток, тис. грн	58,5	2006,5	2666,0	1948,0	659,5	3429,8	132,9
Чистий прибуток, тис. грн	46,8	1605,2	2132,8	1558,4	527,6	3429,8	132,9

Красиві та якісні дерев'яні вікна перевершують свої аналоги з пластику та ПВХ з точки зору естетики та витонченості. Вікна багато про що кажуть – про господаря будинку, його переваги та достаток. Зараз у людей, які займаються ремонтом або будівництвом приватного житла, є вибір: можна поставити вікна із пластику або з дерева. Дерев'яні більше престижні та дорогі, т.к. вихідний матеріал має безліч переваг.

Крім економічного ефекту від реалізації заходів, підприємство отримає певний соціальний ефект. По-перше, буде можливість задовольнити потреби

жителів Одеської області із статком вище середнього. У регіоні йде активне індивідуальне будівництво, кожна сім'я намагається, щоб їхній будинок відрізнявся від інших архітектурними рішеннями. Облаштування будинку та встановлення дерев'яних вікон, виконаних із застосуванням сучасних технологій, дозволить створити неповторний стиль. По-друге, останнім часом для мешканців Одеської області більше значення має екологічність свого докільця, орієнтація на натуральні продукти та матеріали. Екологічна чистота дерев'яних вікон сприятиме підтримці здоров'я населення.

Аналіз діяльності ТОВ «Надія» та ситуації на ринку будівельних матеріалів показали, що підприємству необхідно з метою покращення просування своїх товарів докладати зусиль для розширення асортименту продукції та інформування про це потенційних покупців.

У роботі були розроблені основні напрямки щодо покращення просування продукції на ринок, які включають заходи щодо виробництва та реалізації дерев'яних євровікон, а також зміна посадових обов'язків менеджерів із продажу.

Головне завдання просування дерев'яних євровікон – формування потреби споживачів у них. Заходи щодо просування нового товару на ринок включатимуть:

- розробку інформації на сайті підприємства;
- участь у спеціалізованих ярмарках та виставках;
- рекламу;
- організацію демонстрацій виробничого процесу виготовлення дерев'яних євровікон.

Для просування нового товару підприємству необхідно використовувати нові канали продажу: інтернет-магазин, соціальні мережі, інтернет-презентації, вебінари і т.д.

Участь у спеціалізованих виставках та ярмарках дасть можливість підприємству сфокусувати увагу потенційних споживачів на кількох видах

дерев'яних євровікон. Виставлені зразки однаково повинні надавати можливість, як для спілкування, так і для використання інших засобів маркетингу.

Посадові обов'язки менеджерів зі збуту мають поповнитися новими функціями. На підприємстві менеджери зі збуту мають бути відокремлені від працівників, які здійснюють обов'язки щодо постачання. Оптимальним був би варіант організації відділу збуту.

Для організації роботи з просування товару на постійній основі підприємству в штаті необхідно мати промоушен-менеджера, який, поєднуючи різні методи та засоби, буде розробляти програми по просуванню товарів та послуг ринку.

На підприємстві є вільні площі для розміщення виробництва дерев'яних євровікон. Також на підприємстві є основне обладнання для підготовки дерев'яних складових для вікон. Необхідно придбати додаткове обладнання у сумі 597 тис. грн.

Повні витрати на реалізацію заходів включатимуть: витрати на розробку сайту Інтернет; участь у ярмарках та виставках; навчання персоналу; організацію демонстрації виробничого процесу; стимулювання персоналу та рекламної кампанії.

Повні витрати на заходи щодо просування нової продукції становитимуть 3 млн. 76 тис. грн. Найбільшу частку у витратах будуть складати витрати на рекламну кампанію.

Передбачається, що у другий та третій рік виробництва та реалізації нової продукції обсяги зростатимуть на 10%. Витрати на просування продукції можна буде знизити: у другий та третій рік на 50%.

Розрахунки показали, що в результаті запропонованих заходів на підприємстві зросте виручка та прибуток. Крім економічного ефекту від реалізації заходів, підприємство отримає певний соціальний ефект: задоволені потреби жителів Одеської області зі статком вище середнього в створення індивідуального стилю свого житла, а також придбання екологічно чистої продукції.

Висновки до III розділу

У результаті дослідження третього розділу було розроблено основні напрямки щодо покращення просування продукції на ринок, які включають заходи щодо виробництва та реалізації дерев'яних євровікон, а також зміна посадових обов'язків менеджерів із продажу.

Головне завдання просування дерев'яних євровікон – формування потреби споживачів у них. Заходи щодо просування новоготовару на ринок включатимуть: розробку інформації на сайті підприємства; участь у спеціалізованих ярмарках та виставках; рекламне забезпечення; організація демонстрацій виробничого процес виготовлення дерев'яних євровікон. Для просування новоготовару підприємству необхідно використовувати нові канали продажу: інтернет-магазин, соціальні мережі, інтернет-презентації, вебінари і т.д.

Участь у спеціалізованих виставках та ярмарках дасть можливість підприємству сфокусувати увагу потенційних споживачів на кількох видах дерев'яних євровікон. Посадові обов'язки менеджерів зі збуту мають поповнитися новими функціями. На підприємстві менеджери зі збуту повинні бути відокремлені від працівників, здійснюють обов'язки щодо постачання. Оптимальним був би варіант організації відділу збуту. Для організації роботи з просування товару на постійній основі підприємству в штаті необхідно мати промоушен-менеджера, який, поєднуючи різні методи та способи, буде розробляти програми по просуванню товарів та послуг ринку.

На підприємстві є вільні площі для розміщення виробництва дерев'яних євровікон. Також на підприємстві є основне обладнання для підготовки дерев'яних складових для вікон. Необхідно придбати додаткове обладнання у сумі 597 тис. грн.

Повні витрати на реалізацію заходів включатимуть: витрати на розробку сайту Інтернет; участь у ярмарках та виставках; навчання персоналу;

організацію демонстрації виробничого процесу; стимулювання персоналу та рекламної кампанії.

Повні витрати на заходи щодо просування нової продукції становитимуть 3 млн. 76 тис. грн. Найбільшу частку у витратах будуть складати витрати на рекламну кампанію. Передбачається, що у другий та третій рік виробництва та реалізації нової продукції обсяги будуть зростати на 10%. Витрати просування продукції можна буде знизити: у другий та третій рік на 50%.

Розрахунки показали, що в результаті запропонованих заходів на підприємстві зросте виручка та прибуток. Крім економічного ефекту від реалізації заходів, підприємство отримає певний соціальний ефект: задоволені потреби мешканців Одеської області із статком вище середнього у створенні індивідуального стилізованого житла, а також придбання екологічно чистої продукції.

Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності є ефективним. Запропоновані заходи допоможуть підприємству підвищити обсяг продажу, а також збільшити свою частку на ринку будівельно-оздоблювальних робіт Одеської області.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження представленої теми, дійшли до таких висновків.

З'ясовано поняття конкурентоспроможності, основні ознаки та основні показники, серед яких: фінансові, виробничі, організаційно-управлінські, кадрові, маркетингові, технологічні.

Представлено поняття «конкурентна стратегія» різними науковцями, охарактеризовано основні види конкурентних стратегій, означено переваги та недоліки їх, а саме: лідерство за вартістю, лідерство за якістю, диференціація, фокусування на ринковому сегменті, стратегія зниження вартості. Також представлено класифікації конкурентних стратегій підприємств залежно від очікуваних результатів.

Досліджено найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дають можливість визначити ключові фактори успіху. Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії щодо реалізації стратегії (сильні сторони підприємства), які здатні принести успіх і забезпечити конкурентоспроможність у тій галузі, де діє підприємство. Серед методів активно використовують: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель п'яти сил Портера, порівняльний аналіз конкурентів та ін.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Надія» (далі - Товариство) є самостійним суб'єктом господарювання, створеним відповідно до законодавства України і було зареєстровано 25 квітня 2010 року.

Виявлено, що основними видами діяльності ТОВА «Надія» є :

- виробництво пластмасових виробів, які використовуються у будівництві;
- виробництво металопластикових вікон;
- виробництво інших виробів із пластмас, не включених до інших угруповань;
- проведення столярних та теслярських робіт.

При дослідженні виробничої діяльності ТОВ «Надія» було виявлено, що на підприємстві намітилася тенденція до зниження економічної діяльності, про що свідчить зменшення обсягу реалізації продукції, робіт та послуг підприємства у 2022 році на 0,1 % та у 2023 році ще на 2,0%. Прибуток від реалізації продукції у 2023 році у порівнянні з попереднім періодом скоротився на 402 тис. грн. (22,7%), а чистий прибуток - на 475 тис. грн. (65,0%). Як наслідок, у досліджуваному періоді відбулося незначне зниження рентабельності діяльності.

При аналізі фінансової діяльності ТОВ «Надія» виявлено, що протягом усього періоду підприємство має I тип фінансової стійкості - абсолютний фінансовий стан, тобто підприємству достатньо власного оборотного капіталу для формування запасів, підприємство не залежить від зовнішніх джерел формування запасів. Всі фінансові коефіцієнти перевищують нормативне значення, незважаючи на деяке їх зниження. Звідси можна зробити висновок, що коефіцієнтний аналіз підтверджує дані про абсолютний фінансовий стан ТОВ «Надія».

Аналіз ліквідності підприємства показав зниження відносних показників ліквідності. У 2023 році показник абсолютної ліквідності скоротився у порівнянні з 2021 роком на 0,01, коефіцієнт швидкої ліквідності - на 0,49, а коефіцієнт поточної ліквідності - на 1,16, але слід відмітити, що незважаючи на зменшення коефіцієнтів, всі вони знаходяться в межах нормативного значення.

При аналізі конкурентоспроможності тов «Надія» було виявлено, що кінцева продукція ТОВ «Надія» є слабодиференційованою, конкуренція у цій сфері визначається переважно грамотною політикою ціноутворення, високою якістю продукції, оптимізованими виробничими та збутовими процесами [68]. Основні конкурентами підприємства на цільовому ринку серед виробників є:

ТОВ «Євробуд»;

ТОВ «Кінгс»;

ТОВ «Джерело»;

ТОВ «Південьбуд».

Для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства були відібрані критерії оцінки. Аналіз показав, що друге місце на ринку займає ТОВ «Надія» з інтегральним коефіцієнтом конкурентоспроможності 4,41, низькі оцінки було отримано за такими критеріями: широта асортименту продукції, післяпродажне обслуговування.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Надія» був проведений SWOT - аналіз, який показав, що у ТОВ «Надія» значною мірою переважають сильні сторони, багато переваг. Недоліків хоч і небагато, але вони дуже значні.

Аналіз діяльності ТОВ «Надія» та ситуації на ринку будівельних матеріалів показали, що підприємству необхідно з метою покращення просування своїх товарів докладати зусиль для розширення асортименту продукції та інформування про це потенційних покупців.

розділу було розроблено основні напрямки щодо покращення просування продукції на ринок, які включають заходи щодо виробництва та реалізації дерев'яних євровікон, а також зміна посадових обов'язків менеджерів із продажу.

Головне завдання просування дерев'яних євровікон – формування потреби споживачів у них. Заходи щодо просування новоготовару на ринок включатимуть: розробку інформації на сайті підприємства; участь у спеціалізованих ярмарках та виставках; рекламне забезпечення; організація демонстрацій виробничого процес виготовлення дерев'яних євровікон. Для просування новоготовару підприємству необхідно використовувати нові канали продажу: інтернет-магазин, соціальні мережі, інтернет-презентації, вебінари і т.д.

Участь у спеціалізованих виставках та ярмарках дасть можливість підприємству сфокусувати увагу потенційних споживачів на кількох видах дерев'яних євровікон. Посадові обов'язки менеджерів зі збуту мають поповнитися новими функціями. На підприємстві менеджери зі збуту повинні бути відокремлені від працівників, здійснюють обов'язки щодо постачання. Оптимальним був би варіант організації відділу збуту. Для організації роботи з

просування товару на постійній основі підприємству в штаті необхідно мати промоушен-менеджера, який, поєднуючи різні методи та способи, буде розробляти програми по просуванню товарів та послуг ринку.

На підприємстві є вільні площі для розміщення виробництва дерев'яних євровікон. Також на підприємстві є основне обладнання для підготовки дерев'яних складових для вікон. Необхідно придбати додаткове обладнання у сумі 597 тис. грн.

Повні витрати на реалізацію заходів включатимуть: витрати на розробку сайту Інтернет; участь у ярмарках та виставках; навчання персоналу; організацію демонстрації виробничого процесу; стимулювання персоналу та рекламної кампанії.

Повні витрати на заходи щодо просування нової продукції становитимуть 3 млн. 76 тис. грн. Найбільшу частку у витратах будуть складати витрати на рекламну кампанію. Передбачається, що у другий та третій рік виробництва та реалізації нової продукції обсяги будуть зростати на 10%. Витрати просування продукції можна буде знизити: у другий та третій рік на 50%.

Розрахунки показали, що в результаті запропонованих заходів на підприємстві зросте виручка та прибуток. Крім економічного ефекту від реалізації заходів, підприємство отримає певний соціальний ефект: задоволені потреби мешканців Одеської області із статком вище середнього у створенні індивідуального стилю свого житла, а також придбання екологічно чистої продукції.

Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності є ефективним. Запропоновані заходи допоможуть підприємству підвищити обсяг продажу, а також збільшити свою частку на ринку будівельно-оздоблювальних робіт Одеської області.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

- 1.Бабій О.Н. Визначення і оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції / О.Н. Бабій, Н.А. Бахвалова, А.Л. Сабадирьова.*Вісник соціально-економічних досліджень*.Одеса: ОДЕУ, 2007. Випуск 26. 416 с.
- 2.Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2012. № 3 (15). С. 3–11.
- 3.Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41-42.
- 4.Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО , 2010. 244 с.
- 5.Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (39).
- 6.Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. 2011. Основа, Харків.<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf> (дата звернення: 12.04.2024).
- 7.Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник / І. З. Должанский, Т. О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. с. 384
- 8.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
- 9.Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
10. Закон України «Про захист економічної конкуренції» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64).URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 10.05.2024).

11. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2007. №3. С. 16-26.
12. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
13. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П.І.Юхименко, А.С. Даниленко, С.Г. Батажок та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
14. Кузнецова І. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства. *Науковий вісник: збірник наукових*. Одеса: ОНЕУ, 2017. №5 (247). С. 96-106.
15. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
16. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №1 (89). С. 130-136
17. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навчальний посібник] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. К.: Експрес-Поліграф, 2002. 562 с.
18. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О.І. Олексюк. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Черкаси : ЧДТУ. 2016. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173
19. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с.
20. Портер М. Конкуренція. К.: Вільямс, 2000. 495 с.
21. Портер М. Стратегія конкуренції: Методичка аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). К.: Основи, 1998. 390 с.

22. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/5. 287 с.

23. Савенко В.І. Конкурентоспроможність будівельної організації-основа виживання економіки: [монографія]. ЦУЛ. 2019. 128 с.

24. Сорока Л.М. Підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери України на основі інноваційних підходів. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпеки орієнтованого розвитку: колективна монографія. / За ред. М.М. Меркулова. ОНПУ, ІДГУ. Ізмаїл, Одеса: Фенікс, 2020. 196 с. (С. 25-29).

25. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.

26. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 15.04.2024).

27. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

28. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Харківський національний економічний університет; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б.Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенка. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 384 с., С. 371-382.

29. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181.

<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).

30. Чубай В.М. Факторна модель оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6(96). С. 156-163.

31. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125.

32. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125. <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf> (дата звернення: 12.09.2024).

33. Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Ін-т економ. та прогнозів. К.: Експерс, 2009. 456 с.

34. Юхименко П.І. Конкурентоспроможність підприємства Підручник. ЦУЛ. 2020. 300с.

35. Яворська Т. І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств за витратами. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету / ТДАТУ; за ред. М. Ф. Кропивка. Мелітополь, 2012. № 2 (18), Т. 3. С.348–360.

36. Яковенко О.І., Донська Н.В. Шляхи оптимізації розробки конкурентної стратегії. *Перспективи сталого розвитку Економіки: національний та регіональний аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 21 вересня 2019р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2019. С. 61-65.

37. Shay J. P. *Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework* [Electronic resource] / Jeffrey P.

Shay, Frank T. Rothaermel. – Access mode:
<http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>.

38. Zakharchenko V, Metil T., Soroka L.
Methodology of competitiveness assessment services in the tourism industry (Методика оцінки конкурентоспроможності послуг у туристичній індустрії). *Економіка: реалії часу*. № 1 (47), 2020. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/147-2> (С. 27-37).