МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій та менеджменту
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’)»

Виконав: здобувач вищої освіти VI курсу, групи МО-62 денної форми навчання **ГЕРАСИМЕНКО О. О.**

Науковий керівник: д. е. н., доцент **ДЕЙНЕГА О. В.**

Рецензент: к. т. н., доцент **МИКИТИН Т.М.**

Рівне 2020

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства (на прикладі ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’)».

Дипломна робота розміщена на 100 сторінках, містить 10 рисунків, 30 таблиць, перелік посилань із 55 джерел на 6 сторінках.

Ключові слова: маркетинг, конкуренція, конкурентоздатність.

Об’єктом дослідження дипломної роботи є ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Дипломна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, сформульовано мету і завдання дослідження, вказано об’єкт і конкретизовано предмет дослідження. **Перший розділ** присвячено дослідженню теоретичних питань оцінювання конкурентоздатності підприємств. У **другому розділі** дається загальна характеристика ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, наведено результати аналізу економічної діяльності підприємства та реалізації комплексу маркетингу у конкурентному середовищі. У **третьому розділі** приведено рекомендації по підвищенню конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’. **Висновки** містять основні пропозиції та рекомендації, реалізація та впровадження яких направлена на вирішення досліджуваної проблеми на підприємстві.

ABSTRAKT

Subject of the thesis: "Improvement of competitiveness of enterprises (for example, Ltd. ‘‘ME-CAB’’)."

Thesis posted on 100 pages, contains 10 figures, 30 tables, a list of links from 55 sources in 6 pages.

Keywords: marketing, competition, competitiveness.

The object of the thesis is to study the Ltd. ‘‘ME-CAB’’.

Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions.

The introduction Actuality of the theme being formulated goals and objectives of the study, are specified object and subject of study. The first section is devoted to research on theoretical evaluation of the competitiveness of enterprises. The second chapter provides general characteristics Ltd. ‘‘ME-CAB’’, the results of economic analysis of the company and implementation of the marketing mix in a competitive environment. The third section is given recommendations for improving the competitiveness LLC ‘‘ME-CAB’’. The findings provide basic suggestions and recommendations, implementation and introduction of which is aimed at solving the problems studied in the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……...6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……..……..…….....10

1.1. Економічна сутність категорій конкуренція та конкурентоздатність…..……10

1.2. Основні ознаки конкурентоздатності та фактори, що на неї впливають……...16

1.3. Методи оцінювання конкурентоздатності підприємств…….21

1.4. Механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства та його складові……..24

1.5.Досвід управління конкурентоздатністю підприємств……28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’……..…….....33

2.1. Загальна характеристика управління ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’…….33

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’……..40

2.3. SWOT-аналіз ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’……..……..52

2.4. Аналіз конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.....…60

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’……..…… .....……..……67

3.1. Основні рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ ……..……..……...…….……..…67

3.2. Рекламна політика як фактор підвищення конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’……..……...72

3.3. Розрахунок рекламного бюджету ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в газетах……..…77

ВИСНОВКИ……..……86

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА……...…….....91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція є основою функціонування ринкової економіки. Відповідно до законів конкуренції відбувається ефективний перерозподіл ресурсів у народному господарстві, задовольняються потреби населення та організацій, підвищується ефективність функціонування підприємств. З іншого боку, механізм конкуренції виробляє жорсткий природний відбір, в ході якого виживають найсильніші підприємства.

Становлення конкурентоздатних українських підприємств є загальнодержавною проблемою, так як конкурентоздатність української економіки залежить, насамперед, від конкурентоздатності вітчизняних господарюючих суб'єктів. Тому створення умов, що сприяють підвищенню конкурентоздатності українських підприємств - державне завдання. Особливо актуальною проблема поліпшення конкурентоздатності вітчизняних підприємств бачиться у світлі відбуваються процесів глобалізації, в умовах лібералізації торгівлі та міжнародної діяльності компаній.

Ринкова економіка в Україні є відносно новим явищем, тоді як у розвинених країнах час ринкових економік обчислюється століттями. Тому вітчизняним підприємствам доводиться заново освоювати методи конкуренції та управління конкурентоздатністю. Українські виробники стикаються в конкурентній боротьбі із зарубіжними компаніями, як в межах національної території, так і за кордоном. Однак, методи управління, застосовувані вітчизняними підприємствами, дозволяють їм конкурувати із зарубіжними виробниками в основному, за рахунок факторів нижчого порядку, що визначаються доступом до сировини та дешевої робочої сили. Вони як і раніше ще відстають від світових досягнень в даній області, що не відповідає інтересам побудови ефективної і конкурентоздатної економіки.

Сучасна економіка висуває особливі вимоги до функціонування підприємств та їх конкурентоздатності. В інформаційній економіці, або «економіки знань», провідну роль у конкуренції здобувають знання людей, їх кваліфікація, а також доступ до інформації. Знання та інтелектуальний капітал

стають головною конкурентною перевагою, як підприємств, так і економіки і держав загалом. У цих умовах предметом уваги вчених і фахівців повинні стати нові грані і фактори конкурентоздатності на всіх рівнях управління національною економікою - від підприємств, компаній, об'єктів інфраструктури до народного господарства в цілому.

Проблема конкурентоздатності складна і багатопланова. Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія). І хоча праці А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана і ряд інших відомих вчених.

В наукових публікаціях ряду вітчизняних і російських вчених і практиків доцільно відмітити – О. Амоші, В. Андріанова, С. Аптекаря, Б. Буркинського, І. Герчикової, Г. Губерної, О. Дерев'янка, С. Єрохіна, Ю. Іванова, А. Кредисова, І. Лукінова, Д. Лук'яненко, В. Мамутова, В. Оберемчука, Ю. Пахомова, В. Павленка, А. Старостіної, М. Чумаченка, Л. Червової, М. Якубовського, С. Ярошенка та ін.

При досить широкій вивченості теоретичних та практичних основ конкурентоздатності, питання управління конкурентоздатністю підприємства не отримали поки ще належного висвітлення в наявній на сьогоднішній день літературі. В даній роботі зроблена спроба проаналізувати управління конкурентоздатністю на реальному підприємстві, розробити рекомендації по її підвищенню.

Таким чином, актуальність виконаної роботи обумовлена необхідністю дослідження конкурентоздатності вітчизняних підприємств на принципово новому якісному рівні, що відповідає сучасним вимогам теорії і практики в галузі конкуренції та конкурентоздатності, економічним тенденціям і реалій вітчизняного конкурентного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ для подальшого успішного функціонування на ринку.

Для досягнення зазначеної мети нами було поставлено і вирішено наступні **завдання**:

– дослідження теоретико-методичних аспектів конкуренції, конкурентоздатності та основних підходів щодо забезпечення максимального рівня конкурентоздатності підприємства;

– дослідження сутності основних стратегій підприємства за класифікаційними ознаками та особливостей вибору його конкурентної стратегії;

– аналіз фінансово-господарської діяльності і перспектив розвитку ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

– оцінювання рівня конкурентоздатності досліджуваного підприємства та ефективності управління його конкурентоздатністю;

– розробка рекомендацій та обґрунтування щодо удосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Об’єктом дослідження роботи виступає товариство з обмеженої відповідальністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ (надалі ТОВ‘‘МЕ-КАБ’’).

Предметом дослідження є управління конкурентоздатністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Методологічною основою є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки.

Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України, праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі менеджменту й конкурентоздатності, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і закордонних науковців, практиків з проблематики дослідження, дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Рівненській області, нормативна законодавча база, звітність ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні та узагальнені існуючих теоретико-методологічних розробок та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю будівельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використанні ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ у вирішенні управлінської проблеми вдосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень оприлюднено та схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки» (21-22 травня 2020 року, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне) [9].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність категорій конкуренція та конкурентоздатність

Конкурентоздатність – це сукупність якісних та вартісних характеристик товару, які з точки зору покупця є суттєвими і забезпечують задоволення конкретних потреб.

У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, а тому доцільним є проведення аналізу основних найпоширеніших її визначень, сформульованих відомими науковцями. Слово „конкуренція" (від. лат. – concurrentia) визначається як змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можуть бути поділені на типи: поведінковий, структурний, функціональний [10, с.198]. Поведінковий – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурний – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Згідно функціонального трактування – це суперництво старого з новим. А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [7, с.75].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1, с.12]. Слід зазначити, що цей закон зовсім не регламентує поняття «конкурентоздатність», також у законі відсутні посилання на методики розрахунку показників конкурентоздатності для суб'єктів господарювання. Трактування категорії «конкуренція» вітчизняними та російськими науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор
боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку	А.Ю. Юданов,
суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети	Г.Л. Азоєв
боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу	Б. Шлюсарчик
є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу	Н.С. Педченко
процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах	Р.А.Фатхутдинов
це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної».	Б. Шпотов
економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ.	Г.Л. Багієв, Х.Анн

Крім того, С.А. Єрохін пропонує таке поняття як гіперконкуренція - ситуація, коли підприємства дедалі більшою мірою зазнають сукупного впливу

раніше ізольованих один від одного конкурентних факторів, що веде до виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної конкуренції [2, с.501-505]. Сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці – конкурентоздатності. До недавнього часу ця категорія залишалася малодослідженою вітчизняною економічною наукою, що було обумовлено такими причинами:

- у дореформних умовах звертання до цієї сфері економічного життя не було актуальним, а трансформація національної господарської системи відбулася настільки швидко та радикально, що наука не встигла досконально визначити нові реалії;

- в деякій мірі перешкодою цьому процесу виступає очевидність змісту категорії «конкурентоздатність», а також близькість останньої до змісту категорії «ефективність»;

- багатоаспектність проблеми. Її досліджують спеціалісти з маркетингу, управління якістю, менеджменту, при цьому ніхто не намагається вийти за рамки своєї спеціалізації. Тому накопичений великий обсяг наукової інформації потребує систематизації.

Сьогодні конкурентоздатність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Враховуючи, що критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоздатності, необхідно досліджувати взаємозв’язок між конкурентоздатністю країни в цілому, підприємств, конкретних товарів. На сучасному етапі у вітчизняних підприємств існують такі проблеми у сфері визначення своєї конкурентоздатності: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань оцінювання, інтуїтивний характер проведення оцінки, відсутність єдиної методологічної бази.

Конкурентоздатність є синтезом багатьох економічних категорій. Як зазначається в науковій літературі, у широкому розумінні конкурентоздатність – це зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. За умов відкритої

економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Проблема підвищення конкурентоздатності стосується практично всіх сторін суспільного життя. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує країни (підприємства) постійно шукати нові резерви, вимагає вдосконалення технологій з метою створення більш якісних товарів [25, с.279-281].

Оскільки в літературі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоздатності, не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоздатності різних об’єктів, то є нагальна необхідність проаналізувати поняття «конкурентоздатність» з єдиних системних і методичних позицій і уявлень про її сутність, конкретизуючи і доповнюючи зміст цього поняття для кожного з можливих об’єктів дослідження. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоздатність», пропоновані відомими авторами (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2. Визначення поняття «конкурентоздатність підприємства»

Визначення	Джерело
1	2
здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством	Б. Карлофф
здатність конкретного предмету витримати конкуренцію (потенційну і/або реальну)	Е.А. Горбашко
властивість об’єкту, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на конкретному ринку	Р.А. Фатхутдінов

Продовження табл. 1.2

1	2
сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)	А.Г. Дементьєва
синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг	Т.В. Гринько
відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівні заробітної плати	Б. Шлюсарчик
виступає результатом створення підтримки протягом тривалого періоду часу та сукупної оцінки конкурентних переваг	Н.А. Дробітько

Загальний підхід до трактування поняття «конкурентоздатність» дає можливість визначити його як:

- по-перше, здатність досягти найкращих результатів у конкретній сфері діяльності в процесі суперництва. Найважливіше значення у цьому визначенні має аспект ринкового суперництва, бо саме він утворює засади поняття «конкурентоздатність».

В економічній сфері суперництво набуває форми економічного змагання суб'єктів господарювання. У роботі [9, с.15] для даної сфери оцінки й аналізу

конкурентоздатності вона трактується як володіння властивостями, що формують переваги для суб'єкта економічного змагання. Розвивається концепція конкурентоздатності, згідно з якою для такого суб'єкта господарювання як галузь промислового виробництва, головний предмет економічного суперництва полягає в боротьбі за споживача та ресурси. Основна відмітна риса такого підходу полягає в тому, що вона:

- по-перше, розглядається з позицій володіння властивостями, які створюють переваги в конкурентній боротьбі за споживача та корисні ресурси;

- по-друге, конкурентоздатність можна визначити як здатність суб'єкта активно завойовувати та утримуватися в сегменті як внутрішнього, так і зовнішнього ринку в конкретно визначений час. Крім того, незважаючи на широке використання терміна «конкурентоздатність», в економічній літературі й нормативно-технічній документації загальноприйняте поняття конкурентоздатності не уніфіковано. Вивчення літературних джерел свідчить про те, що поняття конкурентоздатності підприємства, критерії її оцінки не стандартизоване - частіше це поняття стосується товару, але ототожнювання понять конкурентоздатності товару і підприємства не є коректним;

- по-третє, слід відзначити, що поняття «конкурентоздатність» поширюється не тільки на продукцію, але й на підприємства, галузі, країни [31, с.460].

Аналізуючи наведені трактування конкурентоздатності, можна визначити такі точки зору в підходах до формування останньої як категорії: існування власного мотиву до діяльності, очікування позитивних результатів; наявність конкурентних переваг; можливість і здатність протистояти суперникам. Однак, слід відзначити, що жодне з трактувань не акцентує уваги на раціональності використання ресурсів та не наголошує на можливості пошуку додаткових резервів задля підвищення рівня конкурентоздатності в майбутньому. Для повного розуміння процесів конкуренції, формування глибокої уяви щодо формування конкурентоздатності необхідно визначити основні чинники, які на неї впливають. Під чинниками слід розуміти внутрішні та зовнішні сили, інструменти, які обумовлюють об'єктивний та суб'єктивний вплив на формування

конкурентного середовища. Чинники визначають і описують характеристики елементів, їх стан, що дозволяє найбільш об’єктивно і правильно формувати підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоздатністю підприємства. Слід зазначити, що визначені вище елементи повинні розглядатися в єдності та взаємозв’язку, а також можуть бути описані конкретними характеристиками. Саме це дозволить оцінити рівень і стан елемента.

1.2. Основні ознаки конкурентоздатності та фактори, що на неї впливають

Конкурентоздатність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоздатність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоздатність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоздатності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоздатності різних об'єктів [23, с.261].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоздатність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

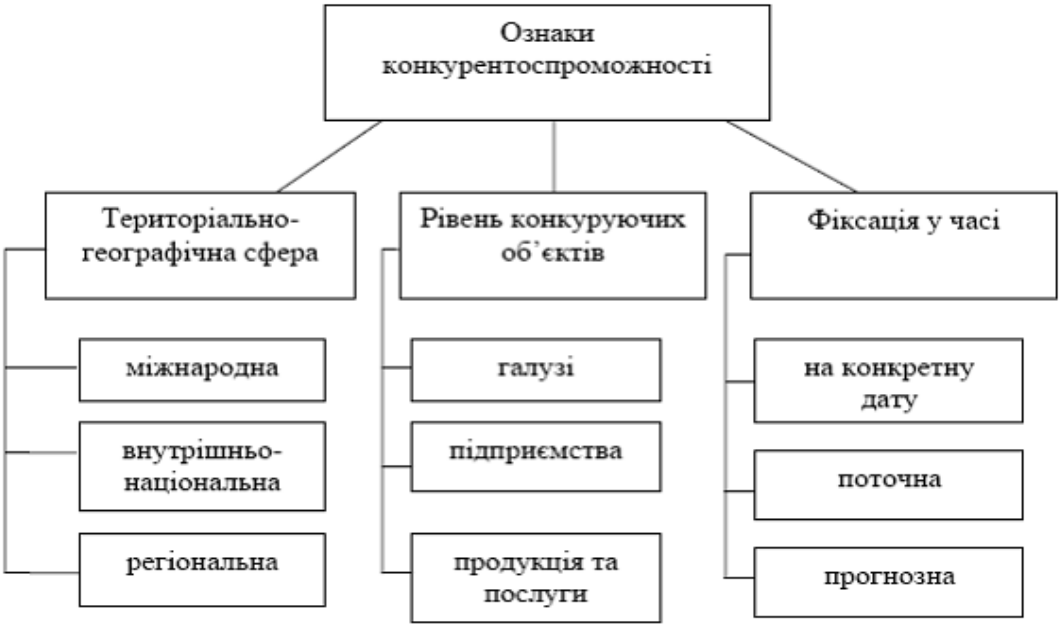

Рис.1.1. Класифікація конкурентоздатності за певними ознаками

Категорія «конкурентоздатність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоздатність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоздатність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоздатним на одному ринку та не конкурентоздатним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоздатності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоздатним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження

конкурентоздатності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних [26, с.387].

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоздатність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоздатність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [6, с. 465].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоздатності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоздатності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоздатності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2.)

Рис.1.2. Фактори, що впливають на конкурентоздатність підприємства [5, с. 17]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [2, с.78].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоздатність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоздатності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоздатність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [8, с.93].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоздатності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоздатність підприємства.

4. Збут продукції, його об’єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоздатності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об’ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов’язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоздатністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентоздатність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоздатність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об’єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоздатність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоздатності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

1.3. Методи оцінювання конкурентоздатності підприємств

Методика оцінювання конкурентоздатності підприємства ґрунтується на використанні різних методів, які накопичувались у світовій практиці протягом багатьох років. Метод оцінювання конкурентоздатності підприємств це система приписів, що вказують, які операції необхідно здійснити, для визначення конкурентоздатності. Процедура оцінювання конкурентоздатності – це операції, які необхідно виконувати у відповідній послідовності при застосуванні обраного методу оцінювання конкурентоздатності [36, с. 88]. На сьогоднішній день в економічній літературі ми можемо знайти дуже багато методів оцінювання рівня конкурентоздатності підприємств, і всі вони мають свої переваги, недоліки, та можливість використання в практичній діяльності.

Розглянемо методи оцінювання конкурентоздатності підприємств.

1. Метод рангів. Цей метод дозволяє давати оцінку місць підприємств за допомогою ранжування значень основних показників, допомагає виявляти сильні та слабкі сторони діяльності. Конкурентоздатне підприємство визначається за критерієм мінімум набраних рангів (найкращій стан показника оцінюється мінімальним рангом) або максимуму набраних рангів (найкращій стан показника визначається як максимальний ранг). Всі показники повинні дотримуватися обраного принципу оцінювання. Місце підприємства у конкурентній боротьбі можна виявити шляхом порівняння сумі рангів за всіма досліджу вальними показниками [41, с. 490]. Перевагою даного методу є простота у застосуванні, для оцінювання можливо використовувати як якісні так і кількісні показники, поширень в сфері послуг. Недоліками є наближеність результату, а також те, що він не дозволяє встановлювати ступінь відставання підприємств один від одного.

2. Метод різниць. Він дозволяє передбачати порівняння і визначення оцінних показників підприємства відносно лише показників одного конкурента. Перевагою даного методу є оцінка не тільки позиції окремого підприємства, але і кількісного розриву в значеннях показників між порівнюваними підприємства. Недоліками є використання тільки кількісних показників і неможливість узагальненого комплексного розрахунку показника конкурентоздатності [3, с.366].

3. Метод балів. Цей метод дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку становища оцінювальних підприємств. Він передбачає проведення таких робіт: по-перше, складання матриці оцінних показників; по-друге, присвоєння показникам бального значення; по-третє, порівняння за кожним оцінним показником балів підприємств у досліджувальній сукупності підприємств за формулою:

$$\mathbf{Б_{ij} = \frac{З_{ij}}{З_{in}} * Б_{max}}, \qquad \mathbf{(1.1)}$$

де $Б_{ij}$ - бальна оцінка конкурентоздатності j-го підприємства за і-м показником; $З_{ij}$ - фактичне значення і-го оцінного показника по j-му підприємству; $З_{in}$ - найкраще значення і-го оцінного показника серед сукупності

досліджувальних підприємств; $Б_{max}$ - максимально встановлений бал оцінюванні і-го показника.

Наступним кроком визначається рівень значущості деяких конкретних оцінних показників, а потім отримують узагальнену бальну оцінку конкурентоздатності підприємств за наступною формулою:

$$\mathbf{УД_j = \sum_{j=1}^{n} Б_{ij} * Н_i}, \qquad \mathbf{(1.2)}$$

де $УД_j$ - узагальнена бальна оцінка конкурентоздатності j-го підприємства; $Н_i$ - значимість і-го оцінного показника.

Перевагами даного методу є можливість визначити місце в конкурентній боротьбі кожного з оцінюваних підприємств. Недолік, цей метод слабко формалізований, тобто не дає конкретних рекомендацій щодо формування стратегій [3].

4. Метод порівняльних переваг. Згідно з цим методом конкурентоздатність підприємства зумовлюється наявністю порівняльних переваг (значних обсягів прибутку, великою ринковою часткою, високою рентабельністю, низькими витратами). Оцінювання рівня конкурентоздатності відбувається шляхом порівняння показників досліджувальних підприємств. Більш високий рівень показника – це достатня умова вищої конкурентоздатності. Перевагами методу є дуже простим у застосуванні, він ґрунтується на оцінці переваг, тому є основою для розробки будь-якої стратегії [1, с. 93-94].

5. Графічний метод. Цей метод базується на побудові «багатокутника конкурентоздатності». Його побудова здійснюється наступним чином: коло, радіальними оціночними шкалами поділяється на рівні сектори, їх кількість дорівнює кількості обраних критерії. Для того щоб значення всіх критеріїв знаходились всередині оціночного кола, шкали на радіальних прямих повинні бути градуйованими; значення всіх критеріїв збільшуються при віддаленні від центра кола; точки, які відповідають значенням критеріїв, позначені з використанням відповідного масштабу на кожній осі; формування багатокутника відбувається по точках, відповідних для кожного з підприємств. Перевагами методу є простота і

наочність. Недоліками методу є неможливість встановлення узагальненого критерію конкурентоздатності підприємства [4, с. 343].

6. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Цей метод передбачає, по-перше, вивчення виробничого потенціалу та становища підприємств на ринку; по-друге, порівняння показників, які характеризують різні напрямки діяльності. Оцінювання конкурентоздатності підприємств є доцільним на основі відносних показників, які віддзеркалюють ефективність реалізації товарів та послуг, використання трудових ресурсів та господарської діяльності в цілому [5, с.96]. Цей метод дає найбільш достовірну оцінку конкурентних позицій серед підприємств конкурентів за критеріями ефективності діяльності. Недоліком даного методу є складність визначення підсумкової оцінки рівня конкурентоздатності, необхідність багатьох розрахунків, наявність достовірної інформації про стан ринку. Необхідно зазначити, що використання цих методів на практиці дозволить досить повно розкрити сутність фінансової та економічної діяльності аналізованих підприємств, та визначити місце у конкурентній боротьбі кожного окремого підприємства.

1.4. Механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства та його складові

Для успішного конкурування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідно мати детальну і достовірну інформацію про наявне конкурентне середовище, яке виявляється через сукупність окремих складових і перш за все - конкурентоздатність. Як економічну категорію конкурентоздатність варто розглядати на рівні конкурентоздатності продукції, тобто самого товару чи послуг, конкурентоздатності підприємства, галузі та конкурентоздатності економіки держави. Між усіма цими рівнями є досить тісний як внутрішній, так і зовнішній зв'язок.

Якщо проаналізувати складові конкурентоздатності, то можна визначити фактори, що впливають на неї. Серед усіх факторів конкурентоздатності товару є визначальні, тобто ключові, які забезпечують успіх на ринку.

Щодо загальних умов забезпечення конкурентоздатності продукції, то головними з них є:

— цінова політика стосовно конкурентоздатності продукції;

— інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоздатної продукції;

— оподаткування підприємств, що випускають конкурентну продукцію;

— кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоздатну продукцію;

— регулювання імпорту продукції.

Знаючи ступінь конкурентоздатності, взаємозв'язок між часткою задоволення потреб та обсягом продажу на майбутнє, оцінюють суму прибутку, яка була запланована. Однак будь-який товар завжди з часом втрачає конкурентоздатність.

Сутність конкуренції повніше розкривається в її функціях. Вона зумовлює:

— розширення підприємствами масштабів виробництва, підвищення продуктивності праці і за рахунок цього зниження витрат виробництва на одиницю продукції, а отже, і ціни;

— економію ресурсів (природних, матеріальних, трудових, фінансових);

— упровадження досягнень науки і техніки у виробництво, що зумовлює зростання продуктивності праці;

— поліпшення якості продукції та обслуговування (в тому числі післяпродажного) споживачів;

— перерозподіл капіталу між галузями, вирівнювання норми прибутковості у різних сферах і галузях економіки;

— створення умов для банкрутства підприємств, зростання на цій основі безробіття;

— виникнення економічних криз.

Оцінка факторів конкурентоздатності товарів відбувається шляхом порівняння характеристики аналізованої продукції з характеристиками бази порівняння. Воно відбувається за групами технічних та економічних параметрів. При оцінці факторів доцільно використовувати диференційований і комплексний методи.

Як відомо, сукупність якісних і вартісних характеристик, які створюють перевагу певного товару над товаром-конкурентом у задоволенні конкретної потреби споживача, визначають конкурентоздатність товару. Але це визначення конкурентоздатності є надзвичайно містким, оскільки воно охоплює весь спектр факторів, що визначають сутність цієї економічної категорії. Конкурентоздатність товару можна оцінити шляхом порівняння таких складових:

— властивостей певного товару;

— властивостей конкурентних товарів;

— особливостей споживачів.

Саме ці складові враховуються маркетологами при сегментуванні ринку і позиціонуванні товару. Це свідчить про те, що для визначення конкурентоздатності товару шляхом простого порівняння його властивостей з властивостями конкурентів необхідно вивчити поведінку споживачів та їх реакцію на товар.

Для кожного підприємства життєвою необхідністю є знання своїх конкурентів. Основним важелем боротьби за конкурентні позиції є зниження витрат виробництва. Для цього підприємство має впроваджувати нові досягнення науки і техніки, вдосконалювати форми організації виробництва, запроваджувати нові форми і системи оплати праці.

Саме механізм підвищення конкурентоздатності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, правовий, комерційний. І хоча всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоздатності продукції, є певна черговість у вирішенні питань кожного з аспектів з огляду на їх вагомість.

Основні напрями зміцнення конкурентних позицій на ринку обумовлені системою комплексного дослідження механізму ринку. Особливе місце у вивченні ринку займає довгострокове прогнозування його розвитку, що пов'язане з тривалістю здійснення розробки і впровадження у виробництво виготовленої продукції. Основне завдання зміцнення конкурентних позицій полягає у виділенні тієї групи факторів, які виникають унаслідок формування попиту у визначеному секторі ринку, а саме:

— у розгляді зміни у вимогах постійних замовників продукції;

— аналізі напрямів розвитку аналогічних розробок;

— вивченні сфери можливого використання продукції;

— аналізі кола постійних покупців.

Виходячи з наведеного, рекомендується така послідовність зміцнення конкурентоздатності товару через механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства:

1) на основі вивчення ринку і вимог покупців обирається продукція, за якою буде проводитися аналіз або формуватимуться вимоги до майбутнього виробу; визначається номенклатура параметрів (факторів), за якими буде проводитись оцінка властивостей, оскільки споживач при виборі товару оперує ними і використовує їх при аналізі;

2) за кожною з груп параметрів необхідно проводити порівняння, яке покаже наскільки ці параметри відповідають конкретним вимогам;

3) аналіз конкурентоздатності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню, який встановлений чинними нормами і стандартами, подальша оцінка конкурентоздатності недоцільна, незалежно від результатів порівняння з іншими параметрами;

4) відбір групових показників, які в кількісній формі виражають різницю між продукцією, що реалізується, і потребою за цією групою параметрів;

5) розрахунок інтегрального показника, який використовується для оцінки конкурентоздатності реалізованої продукції за всіма групами параметрів у цілому. Очікувані результати оцінки конкурентоздатності можуть бути використані для

вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоздатності продукції, для конкретного розв'язання ринкових завдань.

Результатами таких заходів щодо реалізації конкурентної політики мають бути: створення умов реалізації конституційного принципу захисту конкуренції та встановлення чітких правил гри для підприємців-монополістів, підвищення ефективності діяльності підприємств усіх галузей економіки та створення при цьому конкурентного середовища, вдосконалення, раціоналізація та оптимізація системи державного управління з демонополізації товарних ринків.

Конкурентоздатність підприємства повинна визначатися і оцінюватися не тільки реалізацією власної продукції, а й продукцією своїх конкурентів. Позитивний результат можна отримати за умови активної постійної роботи на взаємовигідних партнерських засадах.

1.5. Досвід управління конкурентоздатністю підприємств

Системи управління конкурентоздатністю різних підприємств мають багато спільного, проте існує й ряд національних відмінностей. Лідерами в галузі конкурентоздатності є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи (табл.1.3)

Таблиця 1.3 – Особливості систем управління конкурентоздатністю Японії, США та країн Західної Європи

Країни	Особливості систем управління конкурентоздатністю
1	2
Японія	Орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Переважання контролю конкурентоздатності технології, технологічних процесів над контролем конкурентоздатності продукції.
США	Контроль за рівнем конкурентоздатності на всіх стадіях життєвого циклу продукції, що носить як контрольний, так і аналітичний характер. Велика увага приділяється витратам на створенням продукції із високою конкурентоздатністю.
Країни Західної Європи	Впровадження систем конкурентоздатності проводиться поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготована групою менеджерів, вживаються заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення конкурентоздатності

Найбільш характерними рисами японської системи управління конкурентоздатністю є:

- багаторічне, послідовне і цілеспрямоване вирішення проблеми конкурентоздатності. З кінця 1940-х років японська промисловість прямувала до комплексного управління конкурентоздатністю, початком чого стало загальне освоєння статистичних методів контролю рівня якості, а відповідно, і рівня конкурентоздатності;
- послідовне створення систем вивчення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, формування культу споживача-замовника;
- принцип загальної участі («лідерства»), що реалізовується широким спектром дій — від національного законодавства до оцінки й аналізу помилок, допущених конкурентами;
- усвідомлення поступової втрати ефективності навіть відмінною системою управління конкурентоздатністю і регулярні перевірки функціонування такої системи;
- організація робіт, спрямованих на підвищення загального рівня конкурентоздатності;
- модернізація інтелектуального і фізичного потенціалу працівників у формі участі в різних спеціалізованих гуртках;
- широко розвинена і постійно діюча система пропаганди значення росту конкурентоздатності продукції для забезпечення стійких темпів економічного росту держави;
- державний вплив на ріст конкурентоздатності національної продукції. Введено обов’язкову державну сертифікацію й паспортизацію продукції, що експортується [45, с.501-510].

Щодо управління конкурентоздатністю у США, то тут створено й використовується ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоздатності. Одна з найбільш відомих таких програм, складена для корпорації «IBM», передбачає: переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоздатності продукції корпорації й особистої

участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоздатності продукції (наприклад, витрат на підвищення якості, поліпшення обслуговування тощо); розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції; конкретизація методів контролю конкурентоздатності продукції; введення принципу «нуль дефектів»; встановлення єдиного для всіх «дня міркування»; розроблення індивідуальних програм висококонкурентної бездефектної роботи; введення й використання систем заохочення за результатами [37, с.298].

У США контроль за рівнем конкурентоздатності здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції і носить не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, поділяється на ряд стадій:

- контроль за розробкою нової продукції; вхідний контроль матеріалів і комплектуючих;
- контроль конкурентоздатності процесу виготовлення продукції;
- контроль обслуговування продукції у споживача.

В американській практиці управління конкурентоздатністю велику увагу приділяють витратам, пов’язаним зі створенням продукції із високою конкурентоздатністю. Їх називають витратами на створення конкурентоздатності переваг, вони складаються із видатків на техніко-технологічний контроль, розробку і проведення заходів профілактичного характеру, із витрат від нереалізованої через невідповідність параметрам конкурентоздатності продукції. Підвищення уваги до видатків на конкурентоздатність об’єктивно зумовлене постійним подорожчанням розробок нової продукції, збільшенням видатків на підготовку її виробництва, забезпеченням відповідного рівня конкурентоздатності.

Характерною особливістю є проведення регулярного оцінювання систем управління конкурентоздатністю з метою підвищення їх ефективності. Провадиться перевірка наявності керівництва із забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності, плану періодичного контролю базових параметрів конкурентоздатності продукції, плану розвитку системи загалом, а також плану

роботи з постачальниками, аналізується діюча система оцінки постачальників, плани відвідування їхніх корпорацій, контролю проведення цих заходів. Особливо детально перевіряється система звітності за видатками із забезпечення конкурентоздатності, з'ясовується, які заходи вживаються для зниження необґрунтовано високих видатків, як забезпечується стабільність рівня конкурентоздатності, якщо рівень витрат допустимий. Проте найважливішим критерієм ефективності системи управління конкурентоздатністю продукції вважається ступінь задоволення запитів споживачів. Заходи з удосконалення системного управління конкурентоздатністю орієнтовані не тільки на поточний період і найближчу перспективу, а й на далеке майбутнє.

Аналізуючи західноєвропейський досвід комплексного управління конкурентоздатністю, слід зазначити, що впровадження систем конкурентоздатності проводиться тут поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготована групою менеджерів із конкурентоздатності, вживаються конкретні заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності [33, с.384]. На першому етапі завданням є визначення всіх випадків порушення передбачених нормативів. На другому етапі складається калькуляція видатків на забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності. На наступних етапах вирішується проблема зменшення видатків. Завершальним етапом є впровадження комплексної системи управління конкурентоздатністю як органічною системою виробництва. Так, у Великобританії найбільшу увагу приділяють рівню конкурентоздатності сировини, в Німеччині — рівню конкурентоздатності конструкторських розробок, в Італії і Франції — рівню конкурентоздатності технології, роботі складів, у Польщі — рівню конкурентоздатності допоміжних служб і підрозділів [38, с. 157]. Сьогодні ці держави акцентують на забезпеченні конкурентоздатності на етапі проектування, де створюються методи, які дозволяють мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва, адже чим пізніше виявляється помилка, тим більші видатки на її усунення. Модель управління конкурентоздатністю західноєвропейських корпорацій включає ряд положень:

ціна продукції повинна відображати кон’юнктуру ринку; продукція повинна бути запропонована своєчасно; рівень конкурентоздатності продукції повинен відповідати вимогам ринку.

Зв’язок між встановленням термінів, оптимізацією видатків і відповідним рівнем конкурентоздатності визначається через проведення аналізу так званого «трирівневого циклу». В період виробництва продукції й надання послуг на стадії проектування проводять планування видатків, термінів і відповідного рівня конкурентоздатності; на стадії реалізації здійснюється управління ними; на стадії початку використання враховують видатки протягом гарантійного терміну. За результатами використання продукції споживач може пред’являти свої вимоги корпорації стосовно її конкурентних параметрів, після вивчення яких виробник вживає заходи з удосконалення рівня конкурентоздатності продукції.

Таким чином, кожна із розглянутих систем має спільні риси і принципові відмінності, наявність яких обумовлена історичними традиціями ведення справ і ментальними особливостями підприємців. На сьогоднішній день на українських підприємствах не існує чітко сформованої системи управління конкурентоздатністю. Вітчизняні підприємці знаходяться у пошуку найбільш ефективних моделей і механізмів управління. Найближчою до вітчизняної практики господарювання є американська модель управління конкурентоздатністю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

2.1. Загальна характеристика управління ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Установчим документом ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ є Статут. Статут ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ представляє собою розгляд наступних пунктів:

1. Найменування та місцезнаходження товариства
2. Засновники організації
3. Юридичний статус товариства
4. Мета і предмет діяльності товариства
5. Статутний капітал

Повне найменування товариства - Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕ-КАБ», скорочене найменування - ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Місцезнаходження товариства: 33024, Рівненська обл., місто Рівне, вул. Старицького, 32.

Юридичний статус товариства

Товариство є юридичною особою за чинним законодавством, має самостійний баланс, круглу печатку, що містить його повне найменування, розрахункові, валютний та інші банківські рахунки, також штампи, бланки зі своїм найменуванням, власну емблему, зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби візуальної ідентифікації .

Товариство для досягнення цілей своєї діяльності має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права.

Виконання будівельних робіт і надання послуг здійснюється за цінами і тарифами, що встановлюються Товариством самостійно, крім випадків, передбачених чинним законодавством.

Метою діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ є:

- одержання прибутку від всіх видів підприємницької діяльності, не заборонених чинним законодавством України;

- одержання прибутку та забезпечення зростаючого добробуту кожного акціонера і членів трудового колективу в умовах ринкової економіки;

- ефективне використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво будівельної цегли;

- видобуток будівельної глини (для загально-будівельних робіт і виготовлення цегли та керамічних виробів);

- надання транспортних послуг підприємствам, організаціям та іншим юридичним та фізичним особам;

- послуги по перевезенню вантажів;

- зовнішня торгівля та інша зовнішньоекономічна діяльність;

- оптова торгівля;

- роздрібна торгівля;

- комерційна та торгово-посередницька діяльність на Україні та за її межами;

- надання інформаційних послуг;

- реклама;

- підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів;

Діяльність ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ розповсюджується, як на території України, так і за її межами. Самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність та соціальний розвиток. Матеріально-технічне забезпечення Товариства здійснюється через систему прямих договорів або через інші організації. ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ надає послуги за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах. Здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає та подає звітність, адміністративні дані, а також всі інші форми звітності відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ включає:

- Будівля з металоконструкцій і панелей;
- Сушильна (пропарювальна) камера місткістю під добову продуктивність;

- Бункер (бункери) цементу під добову продуктивність;
- Гідравлічний верстат потрібної добової продуктивності;
- Вузол – автомат доставки виготовлених блоків (цегли) на піддоні в пропарювальну камеру;
- Укладальник – автомат готових блоків для відправки на холодний склад або «покупцю»;
- Транспортери 500 мм;
- Бетонозмішувач під добову продуктивність;
- Побутові приміщення для персоналу.

Серед основних конкурентів ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в межах Рівненської області є такі підприємства:

- ПП «Агрос» (цегла керамічна);
- ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів» (цегла керамічна вогнетривка);
- ВАТ «Любомирський вапняно-силікатний завод» (цегла силікатна);
- ТзДВ «Рівненський завод будматеріалів» (цегла);
- ДП «Цегельний завод»;

Сегментація споживчої групи.

Споживачі можуть бути розділені на три групи:

1. Великі будівельні організації, які забезпечують близько 70% продажів цегли: організації, які взяли на себе функцію поставок будматеріалів, інвестори, підрядники,
2. Малі і середні будівельні підприємства, бази будматеріалів і інші торгові організації - 25% обсягу продажів.
3. Населення, яке займається індивідуальним будівництвом близько 5% продажів.

Слід врахувати, що попит покупку цеглини збільшується на 18% у теплі пори року.

Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства. Адже у будь-якій організації відбувається велика кількість еволюційних змін. Це стосується технологій і оновлення виробничих процесів, персоналу, методів управління, які з розвитком і вдосконаленням науки стають нераціональними у використанні.

Трудовий колектив товариства складають всі громадяни, які на підставі трудового договору беруть участь своєю працею в діяльності підприємства. На підприємстві працює всього 47 працівників, з них працівники основної діяльності – 15, а робітників – 32 (таблиця 2.1).

Управління поточною діяльністю товариства здійснює директор товариства. Директор має повноваження самостійно приймати будь-які рішення від імені товариства.

Функції директора:

- керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства в галузі планування та управління його виробничо-економічною політикою;
- вивчення тенденцій ринку і прогнозування обсягу продажів у залежності від зовнішнього середовища;
- координація і проведення маркетингових дій, які випливають з рішень керівництва підприємства та інших керівників лінійних служб;

Таблиця 2.1 Штатний розпис ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Інженерно-технічні працівники

№п/п	Посада	Кількість
1	**2**	**3**
1.	Директор	1
2.	Головний бухгалтер	1
3.	Головний інженер	1
4.	Начальник виробництва	1
5.	Бухгалтер	2
6.	Начальник служби охорони	1
7.	Офіс менеджер	1

Продовження табл. 2.1

1	2	3
8.	Менеджер зі збуту	1
9.	Зав. складом	1
10.	Інспектор відділу кадрів	1
11.	Інженер з охорони праці	1
12.	Енергетик	1
13.	Майстер виробництва	2

Робітники

№п/п	Посада	Кількість
1.	Електромонтер	1
2.	Слюсар-робітник	1
3.	Водій автомобіля	1
4.	Охоронець	8
5.	Машиніст екскаватора	2
6.	Готувач мас	2
7.	Сушильник	2
8.	Шихтувальник	1
9.	Знімач-укладальник заготовок	6
10.	Обпалювач	2
11.	Завантажувач-вивантажувач сушил	2
12.	Кранівник	2
13.	Слюсар з ремонту автомобіля	1
14	Слюсар з ремонту техобладнання	1

- координація роботи підлеглих йому підрозділів;
- управління матеріальними і технологічними ресурсами і регулювання взаємин між технічними службами з метою найбільш ефективного використання матеріальних і технологічних ресурсів;
- планування (щомісячне, щоквартальне, річне) роботи технічної дирекції;
- проведення переговорів з постачальниками.

Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства. Головний бухгалтер:

1. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних.

2. Організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.

3. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

Начальник виробництва:

1. Організовує технічну підготовку виробництва (будівництва) або інших видів основної діяльності підприємства.

2. Здійснює керівництво поточним і перспективним плануванням технічного розвитку підприємства, його виробничої бази.

3. Розглядає і погоджує проектно-конструкторську документацію з модернізації устаткування та раціоналізації робочих місць.

4. Бере участь в розробці заходів з підвищення робіт і більш ефективному використанню виробничих потужностей.

5. Здійснює технічний нагляд за виконанням будівельно-монтажних робіт, приймання робіт і закінчених об'єктів.

Начальник служби охорони:

1. Розробляє і забезпечує попереджувальні заходи, що перешкоджають будь-яким загрозам, життєво важливим інтересам підприємства;

2. Організовує охорону співробітників і майна підприємства;

3. Представляє інтереси підприємства в органах державної влади, державного нагляду, інспекціях та органах внутрішніх справ;

4. Здійснює заходи щодо своєчасного виявлення та усунення причин і умов, що створюють передумови до надзвичайних подій на підприємстві;

5. Розробляє заходи щодо підвищення ефективності охорони об'єктів підприємства;

6. Забезпечувати належне зберігання спецзасобів і засобів зв'язку.

Завідувач складу керує роботою складу з приймання, зберігання та відпускання товарно-матеріальних цінностей, їх розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшення і прискорення пошуку необхідних матеріалів, інвентарю тощо. Забезпечує

зберігання складованих товарно-матеріальних цінностей, додержання режимів зберігання, правил оформлення та здавання прибутково-видаткових документів. Стежить за наявністю і справністю протипожежних засобів, станом приміщень, обладнання та інвентарю на складі і забезпечує їх своєчасний ремонт. Організовує проведення вантажно-розвантажувальних робіт на складі з додержанням норм, правил та інструкцій з охорони праці. Бере участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.

Інженер з охорони праці:

1. Здійснює контроль за додержанням у підрозділах підприємства чинного законодавства, правил, стандартів, норм, положень, інструкцій з охорони праці, протипожежного захисту і охорони навколишнього середовища.

2. Розроблює проекти планів щодо поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників.

3. Вивчає умови праці на робочих місцях, бере участь у впровадженні більш досконалих конструкцій огороджувальної техніки, запобіжних пристроїв та інших засобів захисту, заходів щодо створення безпечних і здорових умов праці.

4. Бере участь у перевірці технічного стану устаткування, визначенні його відповідності вимогам безпечного ведення робіт, у разі потреби за встановленим порядком вживає заходів щодо припинення його експлуатації.

5. Здійснює постійний контроль за додержанням працівниками технологічних процесів, правил поводження з устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту відповідно до вимог щодо охорони праці.

Майстер виробництва:

1. Здійснює керівництво виробництвом.

2. Забезпечує виконання планових завдань, ефективне використання виробничих потужностей, економне використання сировини, матеріалів і систематичне підвищення продуктивності праці.

3. Організовує і контролює додержання технологічних процесів, оперативно виявляє і усуває причини їх порушення.

4. Забезпечує повне завантаження і правильне використання устаткування, рівномірну і продуктивну роботу працівників.

5. Перевіряє якість продукції, яка випускається, або послуг, які надаються.

6. Вживає заходів щодо запобігання браку і підвищення якості продукції.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що характеризують наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий результат підприємства залежить від результатів його виробничої та фінансово-господарської діяльності. Передусім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперервний випуск і реалізація високоякісної продукції. Аналіз фінансового стану підприємства є необхідною умовою ефективного управління формуванням, розміщенням та використанням ресурсів підприємства.

Головна мета економічного аналізу – своєчасно виявити і попереджувати недоліки у фінансовій діяльності і знаходити резерви покращення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Аналізом фінансового стану займаються не лише керівники і відповідні служби підприємства, а і його засновники, інвестори з метою вивчення ефективності використання ресурсів, банки для оцінки умов кредитування і визначення ступеня ризику, постачальники для своєчасного отримання платежів, податкової інспекції для виконання плану надходження коштів до бюджету тощо.

Для початку ми скористуємось аналітичним підходом, який дозволяє прослідкувати динаміку як абсолютних, так і відносних показників фінансово - господарської діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ [60, с. 48].

Розрахунки будемо проводити спираючись на баланс і звіт про фінансові результати підприємства за останні чотири роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати фінансової діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 роки

№	Найменування показника	Показники за роками, тис. грн.				Абсолютне ланцюгове відхилення, тис. грн.		
		2016	2017	2018	2019	2019/ 2016	2019/ 2017	2019/ 2018
1.	Доход (виручка) від реалізації	4691,1	4747,5	2758,2	4376,4	-314,7	-371,1	1618,2
2.	Чистий доход	3909,2	3956,3	2615,8	4276,4	367,2	320,1	1660,6
3.	Прибуток валовий	32,5	129	31,7	47,5	15	-81,5	15,8
4.	Чистий прибуток	15,9	45	15	26,6	10,7	-18,4	11,6
5.	Собівартість реалізованих товарів	3876,7	3827,3	2584,1	4328,9	452,2	501,6	1744,8
6	Матеріальні затрати	30,4	24,9	15,5	9,4	-21	-15,5	-6,1
7.	Витрати на оплату праці	79,7	70,3	56,6	69,5	-10,2	-0,8	12,9
8.	Відрахування на соціальне страхування	68,2	54,1	22,7	28,3	-39,9	-25,8	5,6
9.	Інші операційні витрати	200,4	74	155,8	15	-185,4	-59	-140,8
10	Амортизація основних засобів	1697,6	1823,7	1996	2168,6	471	344,9	172,6
11	Разом витрат	4076,8	3902,3	2739,9	4343,9	267,1	441,6	1604
12	Активи	7200,1	7216,4	6963,1	4292,3	-2907,8	-2924,1	-2670,8
13	Необоротні активи	1825,9	1769,5	1733,6	1662,6	-163,3	-106,9	-71
14	Основні засоби	1514,8	1388,7	1703,6	1650,6	135,8	261,9	-53
15	Знос основних засобів	1697,6	1823,7	1996	2168,6	471	344,9	172,6
16	Оборотні активи	5374,2	5446,9	5229,5	2629,7	-2744,5	-2817,2	-2599,8
17	Грошові засоби	30,4	24,9	15,5	9,4	-21	-15,5	-6,1
18	Дебіторська заборгованість	1844,6	188,7	1616,8	361	-1483,6	172,3	-1255,8
19	Пасиви	7200,1	7216,4	6963,.1	4292,3	-2907,8	-2924,1	-2670,8
20	Власний капітал	697	652	644,1	611,6	-85,4	-40,4	-32,5
21	Позичковий капітал	7897,1	7868,4	7607,2	4903,9	-2993,2	-2964,5	-2703,3

Як видно з даних таблиці 2.2. підприємство ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ працює ефективно. Чистий дохід підприємства щороку збільшується з 3909,2 тис. грн. у 2016 році до 4276,4 тис. грн. у 2019 році, тобто на 1,09 %.

Згідно даних, наведених в таблиці 2.2, у 2016-2019 роках собівартість реалізованої продукції в 2019 році склала 4328,9 тис. грн, що на 452,2 тис. грн. більше чим у 2016 та на 1744,8 більше чим у 2018 році. Це пояснюється тим, що у

підприємства на даний період збільшився попит на товар, що є позитивним чинником.

Чистий прибуток у 2019 році становить 10,7 тис. грн, у порівнянні з 2016 роком збільшився на 10,7 тис. грн та 2018 році збільшились на 11,6 тис. грн. Основною причиною збільшення прибутку є зростання обсягів реалізованої продукції.

Однак для збільшення повної картини про оцінку ефективності фінансових результатів ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ далі варто провести дослідження зміни фінансово - економічних показників у розрізі окремих напрямів (таблиця 2.3.) [20, с. 49].

Таблиця 2.3 – Динаміка результатів ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 роки

Найменування показника	Познач.	Од. виміру	2016	2017	2018	2019	Приріст 2019/2016, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютні показники							
1.1. Загальні результати прибутку							
Доход (виручка) від реалізації	Вд	тис. грн	4691,1	4747,5	2758,2	4376,4	0,93
Чистий доход	Вч	тис. грн	3909,2	3956,3	2615,8	4276,4	1,09
1.2. Кінцевий результат							
Прибуток валовий	Пв	тис. грн	32,5	129	31,7	47,5	1,46
Прибуток чистий	Пч	тис. грн.	15,9	45	15	26,6	1,67
Відносні показники							
1.1. Операційна діяльність							
Рентабельність продажів	Епв = Пч/Вч*100	%	0,41	1,14	0,57	0,61	1,49
Рентабельність продукції	Епс = Пч/С*100	%	0,41	1,18	0,58	0,62	1,51
1.2. Фінансова діяльність							
Рентабельність активів	Епа = Пч/А*100	%	0,22	0,62	0,22	0,62	2,82
Рентабельність оборотного капіталу	Епа, об = Пч/Аоб*100	%	0,3	0,83	0,29	1,01	3,37
Рентабельність власного капіталу	Епк, в= Пч/Кв*100	%	2,28	6,9	2,33	4,35	1,91

Згідно даних таблиці 2.3. можемо зробити висновки, що обсяг чистого доходу збільшується в 2019 році. А саме, в порівнянні 2016 роком зріс на 1,09% в порівнянні з 2019 р., що є позитивним явищем для досліджуваного підприємства.

Валовий прибуток в 2019 році також зростає на 1,46 % в порівнянні з 2016 роком.

В 2019 році чистий прибуток ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ 26,6 тис. грн. Але варто звернути увагу на те, що протягом 2016-2018 рр. чистий прибуток даного підприємства мав тенденцію до зменшення, а саме, в 2016 році його показник становив 15,9 тис. грн., в 2017 р. збільшився до 45 тис. грн., а у 2018 р. зменшився до 15 тис. грн. Збільшення чистого прибутку ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в 2019 році відбулось за рахунок збільшення кількості реалізованої продукції. В порівнянні з базовим 2016 роком даний показник збільшився на 1,67 %.

Детальніше ситуацію можна побачити на діаграмі 2.1.

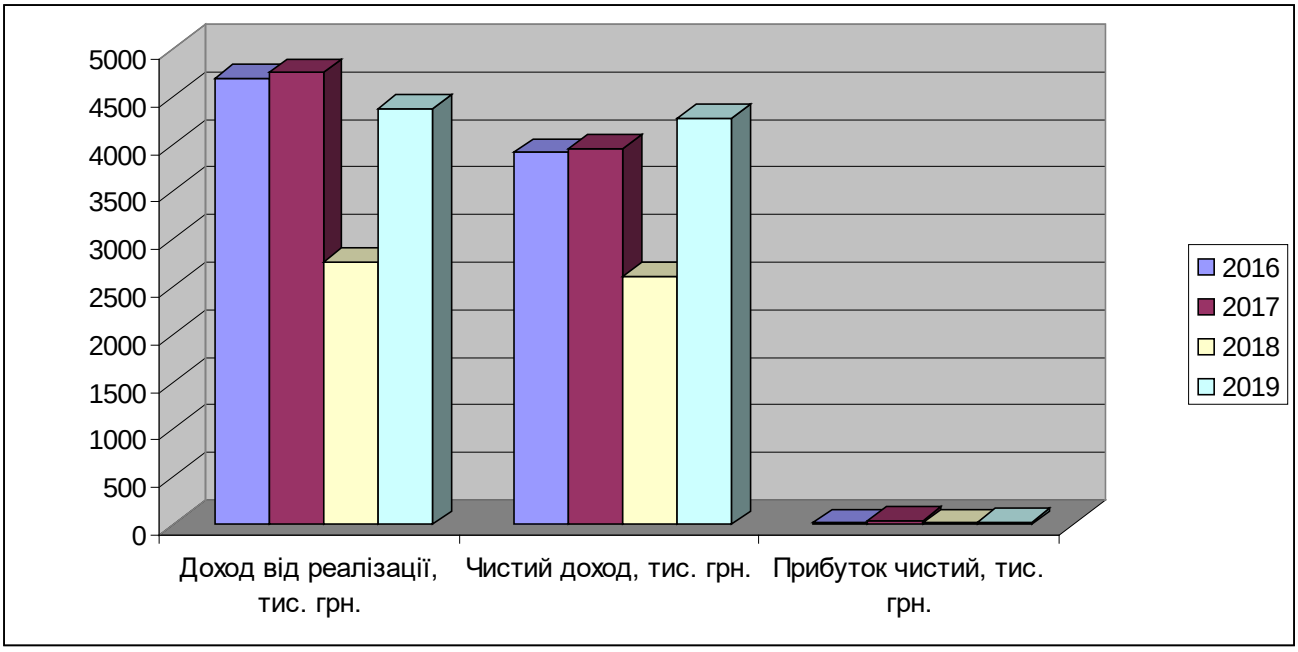

Рис. 2.1. Динаміка абсолютних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр.

Тепер доцільно розглянути показники рентабельності підприємства.

Рентабельність (rentabel – прибутковий), показник економічної ефективності виробництва на підприємствах. Комплексно відображає використання

матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Рентабельним вважається підприємство, яке приносить прибуток.

Проаналізувавши показники рентабельності в таблиці 2.3. можна зробити висновок про те, що рентабельність всіх показників збільшується у 2017 році (рис. 2.2.).

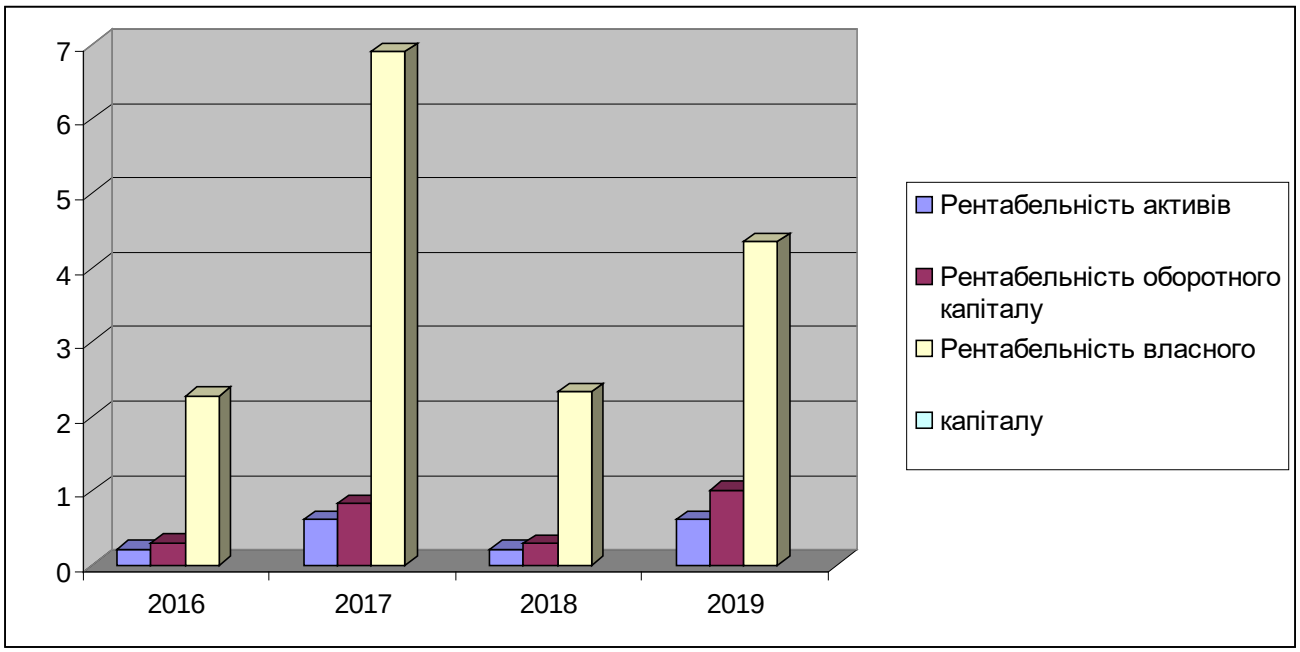

Рис. 2.2. Динаміка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016-2019 рр., %

Рентабельність всіх показників зменшується в 2018 році. Це пов’язано із відхиленням від норм витрат матеріалів та загальногосподарських витрат. Аналіз показників рентабельності показує негативну динаміку розвитку підприємства та неефективність його діяльності до 2019 року.

В 2019 році разом із збільшенням чистого прибутку відбувається збільшення усіх показників, включаючи рентабельність.

Рентабельність продажів в 2016 р. становила 0,41 %, у 2017 році збільшилась до 1,14 %, у 2018 році цей показник становив - 0,57 %, а у 2019 році збільшився до 0,61 %, що на 0,04 % більше від базового року.

Така ж тенденція спостерігається і з усіма іншими показниками рентабельності.

Крім того, з даної діаграми бачимо, що всі досліджувані показники рентабельності мають найвищий рівень у 2017 році. Це пов'язано з тим, що в цьому році підприємство працювало найефективніше з-поміж досліджуваних чотирьох років.

Аналіз показників рентабельності підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективність його діяльності.

Як відомо, результат фінансової діяльності першочергово визначається обсягами операційних витрат. Саме тому актуальним завданням фінансової підсистеми є аналіз структури витрат та їх зміна протягом аналізованого досліджуваного періоду (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр.

Найменування показника	Од. виміру	2016	2017	2018	2019	Приріст 2019/ 2016,%
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Абсолютні показники						
Собівартість	тис. грн.	3876,7	3827,3	2584,1	4328,9	1,12
Елементи операційних затрат						
Матеріальні витрати	тис. грн.	30,4	24,9	15,5	9,4	0,31
Витрати на оплату праці	тис. грн.	79,7	70,3	56,6	69,5	0,87
Відрахування соцстрахування	тис. грн.	68,2	54,1	22,7	28,3	0,41
Інші операційні затрати	тис. грн.	200,4	74	155,8	15	0,07
Амортизація основних засобів	тис. грн.	1697,6	1823,7	1996	2168,6	1,27
Всього	тис. грн	5752,9	5670,2	5480,1	2751,5	0,48
Відносні показники						
Затратомісткість	-	0,99	0,98	0,99	0,99	1
Зарплата на одиницю доходу	-	0,02	0,02	0,02	0,02	1
Матеріальні витрати на одиницю доходу	-	0,01	0,01	0,01	0,01	1

Згідно даних таблиці 2.4 видно, що операційні витрати підприємства щорічно зменшуються за аналізований період, це пояснюється тим, що зменшились витрати на збут. В першу чергу це відбувається за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції з 3876,7 тис. грн. у 2016 р. до 4328,9 тис. грн.

у 2019 р. Це пояснюється тим, що у підприємства на даний період збільшився попит на товар, що є позитивним чинником (рис. 2.3.).

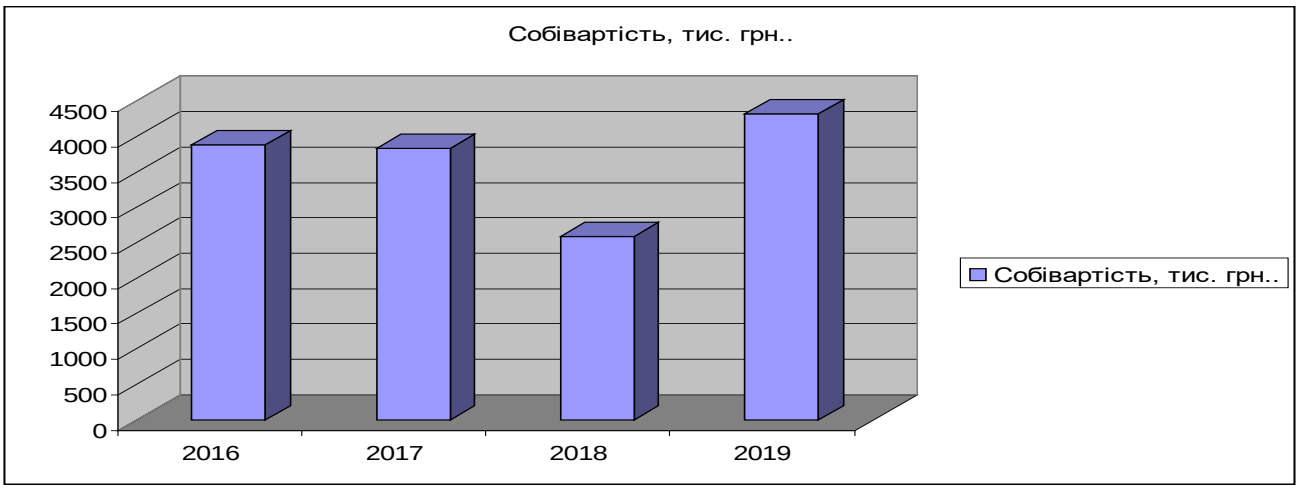

Рис. 2.3. Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр., тис. грн.

Характеризуючи динаміку операційних витрат ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр., варто вказати на структурні зміни у їх складі, на величини, на рівень затратоємності. Для зручності аналізу основні результати слід подати графічно (рис. 2.4.)

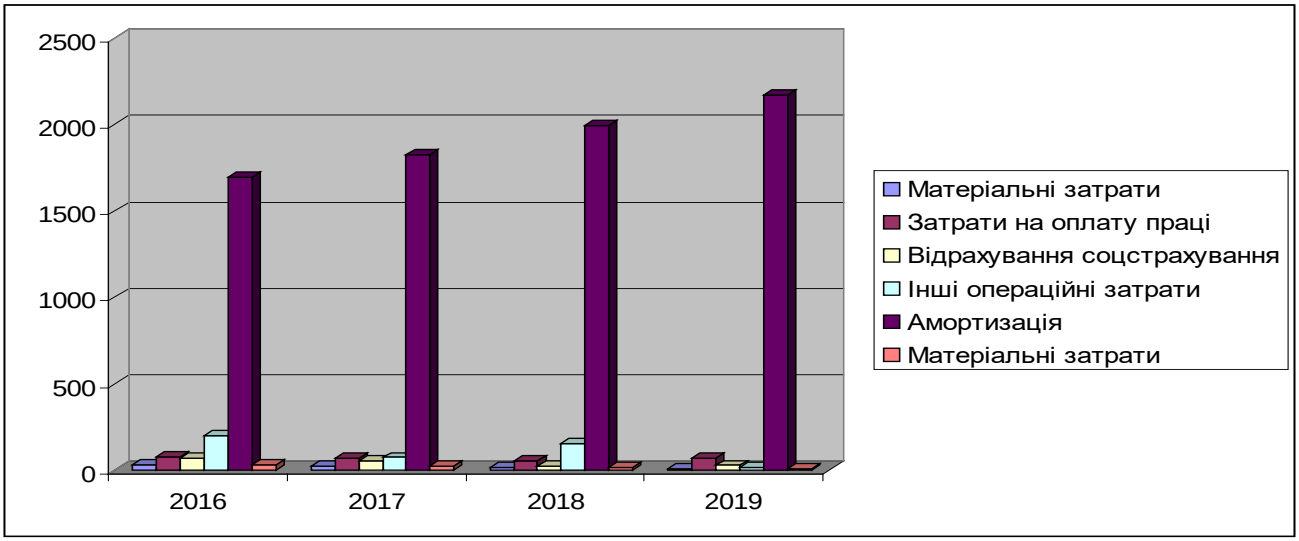

Рис.2.4. Динаміка окремих статей операційних витрат ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр., тис. грн.

Також з таблиці 2.4. спостерігаємо наступне зменшення в порівнянні з базовим 2016 роком: матеріальні затрати – 0,31 %, затрати на оплату праці – 0,87

%, відрахування на соціальні заходи – 0,41 %, інші операційні витрати – 0,07 %, амортизація – 0,5 %. Загальні витрати у 2019 році зменшились в порівнянні з 2016 роком на 0,48 %. Це пояснюється тим, що зменшились витрати на збут.

Також з таблиці 2.4. спостерігаємо що найбільшу питому вагу у складі витрат займають витрати на оплату праці. Даний фонд у 2016 р. становив – 79,7 тис. грн., а у 2019 зменшився до 69,5 тис. грн. Це є негативним явищем для працівників підприємства.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні певне майно, що належить йому на правах власності. Майно, що належить підприємству, у всіх його видах називається його активами. Тож використовуючи дані таблиці 2.2., наступним визначимо динаміку фінансово - майнового стану ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за останні чотири роки (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 Динаміка активу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, 2016…2019 рр.

Найменування показника	Познач.	Од. виміру	2016	2017	2018	2019	Приріст 2019/ 2016,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютні показники							
1.1. Матеріально - технічні ресурси							
Активи разом, у т.ч.:	А	тис. грн.	7200,1	7216,4	6963,1	4292,3	0,6
- Необоротні активи	Ано	тис. грн.	1825,9	1769,5	1733,6	1662,6	0,91
- у т.ч. основні засоби	Аоз	тис. грн.	1514,8	1388,7	1703,6	1650,6	1,09
- знос ОЗ	Аз	тис. грн.	1697,6	1823,7	1996	2168,6	1,28
- Оборотні активи	Аоб	тис. грн.	5374,2	5446,9	5229,5	2629,7	0,49
Грошові засоби	Агз	тис. грн.	30,4	24,9	15,5	9,4	0,31
Дебіторська заборгованість	Адз	тис. грн.	1844,6	188,7	1616,8	361	0,2
Відносні показники							
Віддача активів:							
Основних засобів	Вано=Вч/Аоз	-	2,58	2,85	1,54	2,65	1,03
Обертових засобів	Ваоб=Вч/Аоб	-	0,73	0,73	0,5	1,66	2,27
Фондовіддача разом по активам	ВА=Вч/А	-	0,54	0,55	0,38	1,02	1,89

На підставі даних, наведених у табл. 2.5, спостерігаємо, що вартість активів на підприємстві має стійку тенденцію до зменшення. В 2016 році вартість активів становила 7200,1 тис. грн., а в 2019 році зменшилась до 4292,3 тис. грн., тобто сума активів зменшилась на 0,6 %.

За результатами таблиці 2.5. можна зробити висновки, що найбільшу питому вагу у складі активів займали оборотні активи, які зменшуються з 5374,2 тис. грн у 2016 році до 2629,7 тис. грн. у 2019 році , тобто вони зменшились на 0,49 %.

Графічно динаміку показників оборотних та необоротних активів ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ у 2016-2019 рр. можна побачити на рисунку 2.5.

Така ж ситуація на підприємстві ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ у 2016-2019 рр. спостерігається із необоротними активами. За останні чотири роки даний показник найвищий у 2016 році, і становить 1825,9 тис. грн., що на 0,91% більше ніж в 2019. Це свідчить про те, що підприємство працює та отримує прибуток від своєї діяльності.

Щодо структури оборотних активів, то найбільшу питому вагу має дебіторська заборгованість, яка найнижчою була у 2019 році.

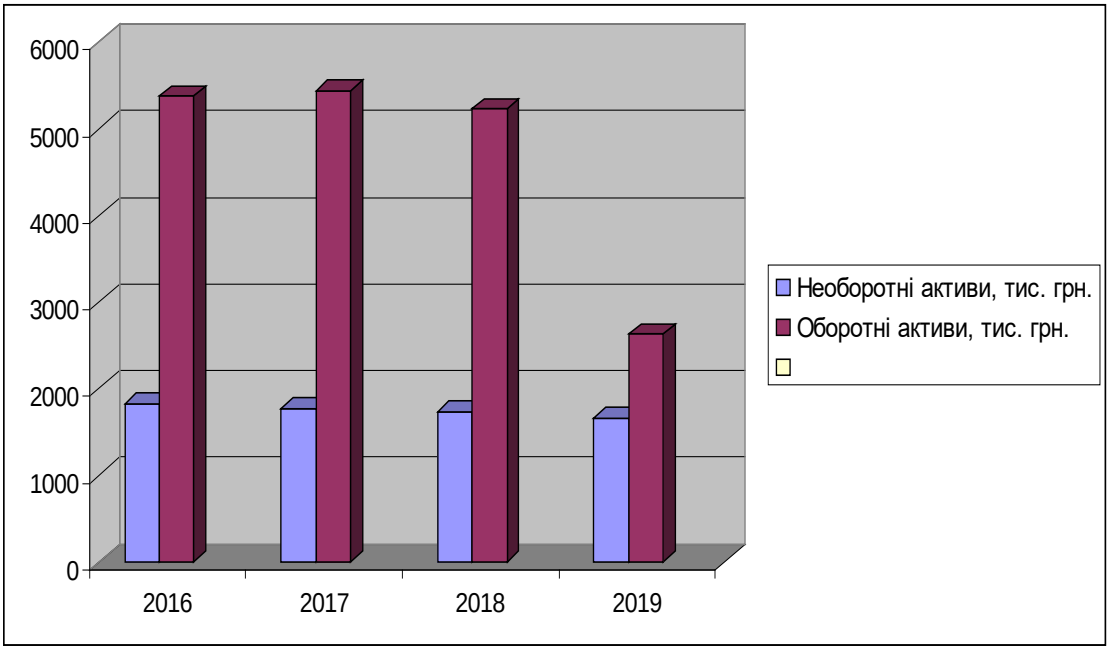

Рис. 2.5. Динаміка показників оборотних та необоротних активів ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр., тис. грн.

З таблиці 2.5. ми бачимо, що дебіторська заборгованість стрімко зменшується, а саме в 2016 році становила 1844,6 тис. грн., а вже в 2019 зменшилась на 0,2 % та становить 361 тис. грн. Це можна пояснити збільшенням платоспроможності контрагентів підприємства.

Віддача основних засобів виражає виробничі відносини щодо економічної ефективності використання засобів виробництва. Якісний аспект цих відносин відображає критерій економічної ефективності - одержання максимального ефекту за більших або менших ресурсів. Кількісне вираження фондовіддачі визначається як відношення обсягів реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) до обсягу використаних для їх одержання виробничих засобів.

Згідно зменшення даного показника в 2019 р. відбулося в наслідок збільшення питомої ваги активної частини і збільшення фондовіддачі активної частини.

Для характеристики економічної ефективності використання оборотних коштів може бути використаний показник віддачі (рентабельності) оборотних коштів, котрий являє собою відношення прибутку від реалізації продукції до середніх залишків оборотних коштів. Спостерігаємо збільшення даного показника з 2,58% у 2016 році до 2,65 у 2019 році. Крім того, спостерігаємо зменшення показника фондовіддачі активів у 2019 р. в порівнянні з 2018 р., що є негативним явищем для підприємства. Даний показник показує що діяльність підприємства зменшується в 2019 році.

Проаналізуємо структуру капіталу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Капітал підприємства - це рівень фінансових можливостей, основа основ бізнесу. Відповідно варто розглянути її кількісну структуру (табл. 2.6.).

З таблиці 2.6. видно, що статутний капітал ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ протягом досліджуваних років стабільний та становить 618,4 тис. грн. за 2016-2019 рр.

Вартість капіталу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ має тенденцію до зменшення. Його показник у 2016 році становив – 697 тис.грн., а до 2019 р. зменшився до 611,6 тис.грн., тобто на 0,88%.

Таблиця 2.6 Динаміка капіталу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр.

Найменування показника	Познач.	Од. виміру	2016	2017	2018	2019	Приріст 2019/2016, %
Капітал разом, в т.ч.:	К	тис. грн.	697	652	644,1	611,6	0,88
Статутний капітал	Кв	тис. грн.	618,4	618,4	618,4	618,4	1
Позичковий капітал	Кп	тис. грн.	7897,1	7868,4	7607,2	4903,9	0,62
Довгострокові заборгованості	Кдз	тис. грн.	-	-	-	-	-
Короткострокові заборгованості	Квл	тис. грн.	-	-	-	-	-
Власний (чистий) обіговий капітал	ЧОК=А об-Ккз	тис. грн.	5374,2	5446,9	5229,5	2629,7	0,49

Також спостерігаємо стрімке зменшення позичкового капіталу. А саме з 7897,1 тис. грн. в 2016 році до 4903,0 тис.грн в 2019 році., тобто відбулось зменшення на 0,62%.

Графічно дана ситуація зображена на рисунку 2.6.

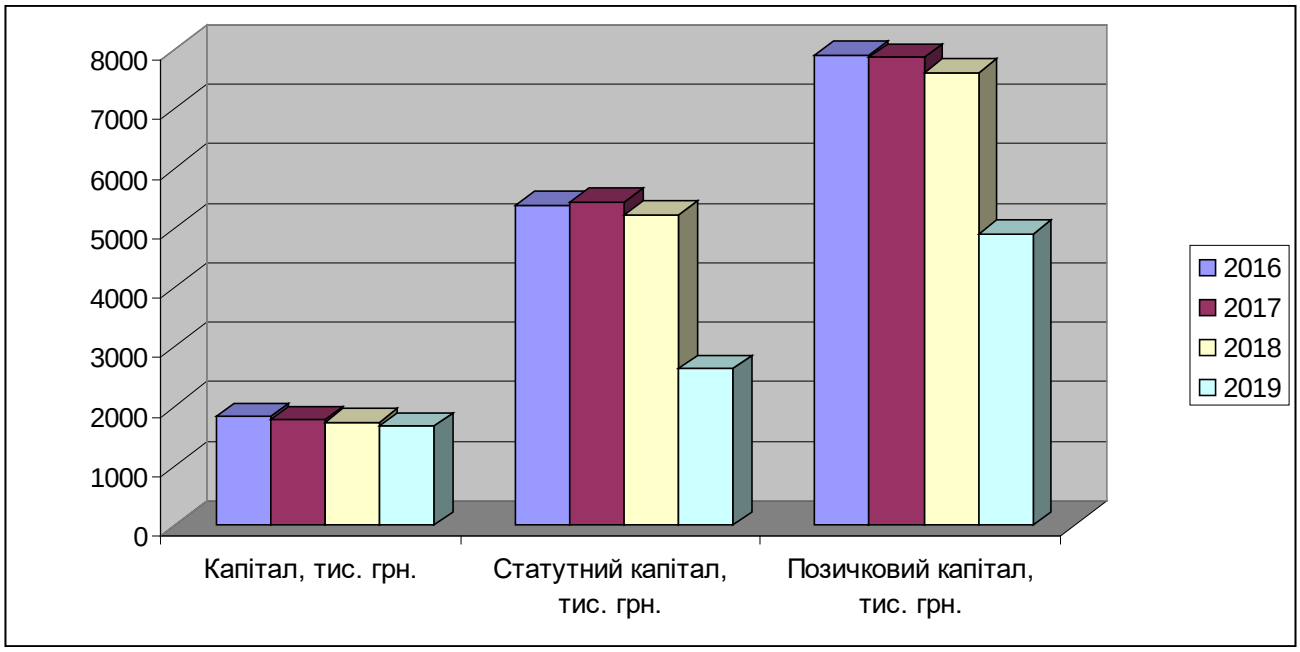

Рис. 2.6. Динаміка капіталу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр., тис. грн.

Використовуючи дані вихідної звітності, варто розрахувати показники, що свідчать про якість фінансової стійкості підприємства. Зокрема, це: коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) - Кл та коефіцієнт абсолютної грошової ліквідності (Каб.л).

Ліквідність підприємства - це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності [48, с. 36].

У таблиці 2.7 представлено значення вищевказаних коефіцієнтів за даними балансу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ та їх нормативні значення.

Найбільш узагальнюючим показником платоспроможності є коефіцієнт поточної ліквідності. Для цього коефіцієнта нормативне значення у межах 1. Це означає, що підприємство вчасно погашає борги.

Таблиця 2.7 Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр.

№	Показник	Індекс показника	Оптимальне значення	2016	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт покриття (загальної) ліквідності	Кп	>1	0,68	0,69	0,92	0,88
2.	Коефіцієнт абсолютної грошової ліквідності	Кабсл.	0,2 - 0,5	0,004	0,002	0,002	0,004

Для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ показник загальної ліквідності знаходиться нижче норми, що є дуже негативним явищем для підприємства. Але позитивним є те, що у 2019 році даний показник має найбільше значення з поміж чотирьох досліджуваних років та становить - 0,92%.

Графічно динаміка показників ліквідності зображена на рисунку 2.7.

Як видно з рисунка 2.9. коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться нижче нормативних значень. Це свідчить про те, що ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ має недостатньо грошових коштів для забезпечення своїх поточних зобов’язань. Але фінансовий стан покращився в 2019 році та має позитивне значення для даного коефіцієнта - 0,004 %.

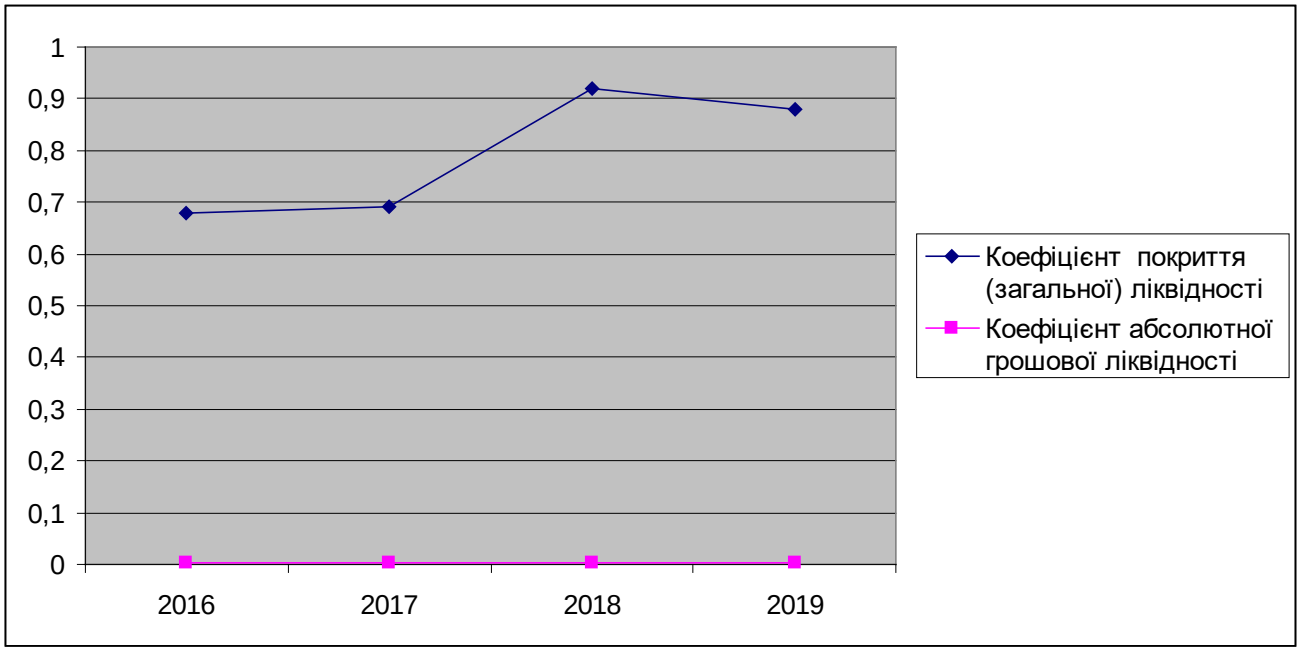

Рис. 2.7. Динаміка показників ліквідності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за 2016 - 2019 рр., %

Після проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ можна зробити висновок, що підприємство успішне і ефективно функціонує протягом останніх трьох років.

2.3. SWOT-аналіз ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких позиціюємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (погрози).

Такі матриці приведені у вигляді таблиць 2.8 і 2.9, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке.

Таблиця 2.8 Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильне	1. Не повністю задоволений попит на будівельну продукцію 2. Стабільний попит на будівельну продукцію 3. Захоплення нових сегментів ринку	1. Вдосконалення технології будівництва 2. Зниження цін на сировину і готовий продукт	1. Зниження податків і митних зборів 2. Поява нових будівельних підприємств
	Помірне	1. Вільний вхід на ринок 2. Вдосконалення менеджменту	1. Банкрутство і вихід з ринку підприємств-виробників	1. Зміни переваг споживачів
	Слабке	1. Невдала поведінка конкурентів	1. Відсутність закордонних конкурентів	1. Державна підтримка будівництва

Таблиця 2.9 Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання погроз зовнішнього середовища

	Вірогідність			
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильне	1. Несприятлива макроекономічна ситуація в державі	1. Збої в постачаннях сировини (збої в ланцюгах поставки складових)	1. Поява товарів-субститутів 2. Поява нових підприємств на ринку 3. Посилення інтенсивності конкуренції
	Помірне	1. Зниження платоспроможного попиту 2. Зростання податків і митних зборів	1. Посилення впливу законодавчих ініціатив	1. Поява принципово нового товару 2. Коливання курсів валют 3. Зміна купівельних переваг
	Слабке	1. Зміна рівня цін	1. Зростання темпів інфляції	1. Погіршення політичної ситуації

Аналіз таблиць 2.8, 2.9 дозволяє зробити наступні висновки. Для здобуття більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, застосуємо метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі чинники середовища; у другу – вага даного чинника, у вигляді відносної важливості, визначуваної експертним дорогою; у третю – оцінка в балах міри впливу чинника на організацію, яка привласнюється експертом відповідно до вибраної шкали. Зважена оцінка дії чинника на організацію визначається як твір ваги чинника на його бальну оцінку.

Для здобуття повнішої вистави, необхідно отримані дані ранжувати в порядку зменшення їх важливості в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Можливості та загрози

Можливості	Погрози
Вдосконалення технології будівництва	Зростання податків і митних платежів
Стабільний попит на будівельну продукцію	Зниження рівня цін
Зниження цін на будівельні матеріали	Зростання темпів інфляції
Відсутність закордонних конкурентів	Посилення відповідальності за правопорушення у будівельній сфері
Не повністю задоволений попит на будівельну продукцію	Зміна купівельних переваг
Державна підтримка малих підприємств	Поява товарів-субститутів
Вдосконалення системи менеджменту	Несприятлива макроекономічна ситуація в державі
Банкрутство і вихід з ринку підприємств-виробників	Поява нових будівельних підприємств
Підвищення рівня цін	Зниження рівня платоспроможності населення
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Захоплення нових сегментів ринку	Збої в постачаннях сировини (збої в ланцюгах поставки складових)
Не виправдані економічно дії конкурентів	Погіршення політичної ситуації

Як видно з таблиці 2.10, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію.

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Сильні та слабкі сторони

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузький асортимент
Імідж на ринку	Збої в постачаннях сировини (збої в ланцюгах поставки складових)
Фокусування на споживачів	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Сучасні технології будівництва	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень
Наявність джерела фінансування	Вузька спеціалізація
Сучасні технології будівництва	Непридатність продукції в інших областях
Висока кваліфікація персоналу	Застаріле устаткування
Хороша мотивація персоналу	Залежність від постачальників комплектуючих

Оцінювання внутрішнього середовища підприємства – його сильні і слабкі сторони, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT-аналізом – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що випливають із його зовнішнього середовища.

Зведемо результати аналізу у загальну таблицю для SWOT–аналізу ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, використовуючи основні моменти із переліку слабких, сильних сторін, загроз і можливостей підприємства.

Отже, мета підприємства – вихід на регіональні ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ планує наступне:

- зміцнити свої позиції на ринку м. Рівне;
- налагодити виробництво на ринках інших регіонів.

На основі даних про підприємство, можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 SWOT–аналіз ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Достатня популярність. 2. Імідж на ринку. 3. Фокусування на споживачів. 4. Високий контроль якості. 5. Сучасні технології виробництва. 6. Наявність джерела фінансування. 7. Сучасні технології будівництва. 8. Висока кваліфікація персоналу. 9. Хороша мотивація персоналу.	1. Середній рівень цін. 2. Не повна завантаженість виробничих потужностей. 3. Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень. 4. Застаріле обладнання. 5. Залежність від постачальників комплектуючих.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Вдосконалення технології будівництва. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Зниження цін на будівельні матеріали. 4. Відсутність закордонних конкурентів. 5. Банкрутство і вихід з ринку підприємств-виробників. 6. Вдосконалення менеджменту. 7. Підвищення рівня цін. 8. Вільний вхід на ринок.	1. Зростання податків і митних зборів. 2. Зростання темпів інфляції. 3. Погіршення політичної ситуації. 4. Зниження рівня життя населення. 5. Зміна купівельних переваг. 6. Несприятлива економічна ситуація в державі. 7. Посилення інтенсивності конкуренції. 8. Поява нових будівельних підприємств.

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ для успішного розвитку:

1. Сильні сторони (S).

а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки. - стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії.

б) загрози (Т):

- стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони(W).

а) можливості (О):

- стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабих сторін у ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку.

- стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий, а ціни на матеріали ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників з більш низькими цінами.

б) загрози (Т):

- стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ необхідно налагодити роботу з надання нової послуги.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для компанії ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Рівного та області. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки.

Для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ після проведеного аналізу найбільш значимими і вірогідними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту.

Після позиціювання загроз було виявлено, що:

До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

До руйнування підприємства або її виходу з галузі може привести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилювання регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів за заниженими цінами. Стратегія має бути направлена на максимальне використання можливостей, що надаються, і максимально можливий захист від погроз.

Таким чином, розглянувши можливості ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на меті організації. Стратегію розглядатимемо в контексті реалізації проекту підприємства по розширенню ринку збуту в Рівненській області. Спочатку передбачалося, що на даному сегменті ринку конкуренція дуже висока.

Оскільки підприємство збирається збільшити обсяг виробництва, тому доцільним є вивчення сегменту ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, провівши аналіз найкраще використовувати комбіновану стратегію, яка націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином:

- мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;
- удосконалювати реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджена;
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б позначитись на діяльності підприємства та знизити обсяги реалізації продукції. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства,

проаналізувати можливості і погрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

При стратегічному плануванні перевагу необхідно віддати стратегії концентрованого зростання. На відміну від стратегій лідерства по витратах і диференціації стратегії концентрації зусиль орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент або ніша можуть бути визначений, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або його особливих характеристик, які привабливі лише для даного сегменту.

Конкурентна перевага ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегменту продуктів (виробництво цегли), відмінних від конкурентів і більш повно задовольняючих вимогам покупців цієї цільової групи. Для досягнення конкурентної переваги необхідно планувати сфокусовану стратегію диференціації.

Сфокусована стратегія є привабливою для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, тому що виконуються наступні умови:

- підприємство має досить навиків і ресурсів для успішної роботи у виробництві бетонних заборів;

- ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ може захистити себе від конкурентів в майбутньому, завдяки доброзичливості покупців до її здібностей в обслуговуванні (задоволенні вимог) покупців цільового сегменту.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести як до невдачі проекту, так і до краху підприємства в цілому. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і погрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства. Таким чином, найбільш прийнятними для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в даний час є стратегії концентрації зусиль (стратегії ніші).

Отже, виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Таким чином, для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони фірми і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

2.4. Аналіз конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Галузь виробництва будівельних матеріалів в Рівненській області базується на місцевій сировині, відповідно розвиток галузі тісно пов’язаний із розвитком добувної промисловості та тенденціями будівництва області. На території області знаходиться одне з найбільших в Україні підприємств з виробництва цементу, а також провідні заводи-виробники скла та скляної продукції.

Після зростання в Рівненській області виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (будівельних матеріалів) у 2015 році на 116,3 % у 2016 році спостерігався суттєвий спад як в області (на 15,2 %), так і в загальному по Україні (на 8 %) (рис. 2.1). Лише за підсумками 2018 року на фоні подальшого зниження продукції в загальному по Україні на 9 %, в Рівненській області спостерігалося зростання в розмірі 0,9 %. Динаміка обсягів реалізованої продукції галузі виробництва будівельних матеріалів у 2014-2018 роках мала неоднорідний характер.

Найбільшого значення згаданий показник досяг у 2018 році і становив майже 2,26 млрд. грн. (що на 14,2 % більше ніж у 2017 році), при цьому найбільша питома вага продукції галузі виробництва будматеріалів у загальному обсязі промислової продукції спостерігалася у 2016 році і становила 15,7 %.

Основними видами будівельних матеріалів, що виготовляється в Рівненській області є скло та скляна продукція, цегла та будівельні вироби з цементу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 Виробництво окремих видів будівельних матеріалів у 2018 році

Вид продукції	Обсяг
Цемент	**875,7** тис.тонн
Цегла керамічна невогнетривка будівельна	**847,05** тис.тонн
Блоки та цегла з цементу, штучного каменю чи бетону	**0,9** тис.тонн
Плитки, плити, черепиця та аналогічні вироби з цементу, бетону або штучного каменю	**1,0** тис.тонн
Нерудні будівельні матеріали	**34821,8** тис.м^3
Суміші будівельні сухі	**4,80** тис.тонн
Розчини бетонні готові для використання	**76,5** тис.тонн

*за попередніми даними

За попередніми даними за підсумками 2018 року порівняно із 2017 роком виробництво будівельної цегли скоротилося на 11,3 %, виробництво блоків та цегли з цементу та бетону – на 77,4 %. Загалом виробництво будівельних матеріалів за 2010-2018 роки значно змінювалося, що насамперед пов’язано із суттєвими коливаннями обсягу будівельної продукції (будівництва) за відповідний період.

У першому півріччі 2018 року питома вага експорту будівельних матеріалів та скловиробів у загальному обсязі експорту товарів області становила 13,1%, при цьому обсяг експорту збільшився порівняно із даними 2017 року на 30,3%.

Питома вага будівельних матеріалів та скловиробів в структурі експорту з області становить 13,1%. У загальному обсязі імпортованих до Рівненської області товарів у 2018 р. будівельні матеріали та скловироби становили близько 5,0%.

Таблиця 2.14 – Основні підприємства галузі на території Рівненської області

Назва	Вид діяльності	Розташування
ТОВ «Свиспан Лімітед»	Ламіновані плити, деревостружкові плити	м. Костпіль
ТОВ «Морган Феніче»	Меблі	смт. Квасилів
ТОВ «ОДЕК» Україна	Великоформатна сортова та ламінована фанера	смт. Оржів
ТОВ «Українська сірникова фабрика»	Сірники	м. Березне
ЗАТ "Єврошпон-Смига"	Шпон струганий	смт. Смига
ТОВ «Українська деревообробна компанія»	Меблевий щит, ламель, підлоги, столи, вікна	м. Костопіль
ТОВ «Ескада-М»	Шпоновані плити	м. Рівне
ТОВ «Костопільський фанерний завод»	Фанера	м. Костпіль
ТОВ «Українська лісопереробна компанія»	Дерев’яні будівельні конструкції та столярні вироби, двері, вагонка	с. Остки
ТОВ «Олісма»	Меблі	м. Рівне

В період 2015-2018 років індекси будівництва в Рівненській області значно змінювалися. Після суттєвого спаду у 2015 році порівняно із 2010 на 22,3 %, у 2016 році спостерігалося зростання на 43,8 %. Аналогічна ситуація відбувалася і у 2017-2018 роках: після спаду у 2017 році на 22,1 % у 2018 році відбулося порівняно незначне зростання на 4,7 %. В основному такі результати були спричинені динамікою будівництва інженерних споруд.

Одна із головних складових механізму ринкової економіки – *конкуренція*, передбачає завоювання ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення сталого прибутку.

В загальному конкурентну ситуацію на ринку цегли України можна охарактеризувати, як сильну. На ринку України дуже багато підприємств, які займаються виготовленням цегли і кожне з них можна назвати конкурентом.

Розглянемо ті підприємства, що випускають аналогічну продукцію і є найсильнішими конкурентами. В таблиці 2.15 представлені основні виробники конкуруючих товарів.

Конкуренти у сфері виготовлення цегли мають значну долю зайнятого ринку. Кожен конкурент відрізняється якістю продукції, що випускається, її ціноутворенням і засобами доставки до споживачів.

Таблиця 2.15 – Основні конкуренти ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

№ п/п	Назва підприємства-конкурента	Місце розташування конкурента	Вид продукції, що виступає об’єктом конкуренції	Слабкі (сильні) сторони підприємства-конкурента
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	ПП «Агрос»	м.Рівне, вул.Кавказька, 5	Цегла керамічна	Сильні: Широкі можливості збуту своєї продукції Слабкі: Висока енергоємність виробництва
2.	ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів»	Рівненська обл., Здолбунівський р-н, м.Здолбунів, вул.Шевченка,1	Цегла керамічна вогнетривка	Сильні:Налагоджене партнерство з постачальниками Слабкі: Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
3.	Філія ПП «Теренок» Брищанський цегельний завод	Рівненська обл., Млинівський р-н, с.Брищі, 10	Цегла	Сильні: Швидка оборотність коштів Слабкі: Не дуже високий рівень мотивації праці
4.	ВАТ «Любомирський вапняно-силікатний завод»	Рівненська обл., Рівненський р-н, с.Н. Любомирка, вул. Промислова	Цегла силікатна	Сильні: Підготовка та підвищення кваліфікації виробничих і наукових кадрів Слабкі: Високі ціни
5.	ТзДВ «Рівненський завод будматеріалів»	м.Рівне, вул.Дворецька, 12	Цегла	Сильні: Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів Слабкі: Відсутність довгострокових джерел фінансування
7.	ЗАТ «Дубрик»	Рівненська обл., Дубенський р-н, с.Тараканів, вул. Львівська 264	Цегла будівельна	Сильні: Робітники зі стажем Слабкі:Відсутність стимулів до підвищення продуктивності
8.	ПП «Меркурій»	Рівненська обл., Млинівський р-н, с.Острожець, вул.Миру, 13	Цегла будівельна	Сильні: Власна сировинна база Слабкі: рекламна компанія

На сучасному ринку цегли є досить багато виробників, які пропонують подібну продукцію. Тому відповідно конкуренція на даному ринку дуже висока. Кожен з перерахованих у вище представленій таблиці виробників цегли є досить сильними конкурентами для досліджуваного підприємства. Проте для аналізу ситуації розглянемо двох найсильніших конкурентів - ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів» та ТзДВ «Рівненський завод будматеріалів».

Проведемо оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства з основними конкурентами (табл. 2.16).

Проаналізувавши дані таблиці 2.16, видно, що підприємство, що досліджується, в загальному поступається своїм конкурентам. Найслабкішими сторонами ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ є не використання засобів маркетингових комунікацій, таких, як реклама, стимулювання збуту, PR політика тощо, погано

організована збутова політика. Підприємству слід звернути увагу на дані недоліки та здійснити конкретні дії для поліпшення існуючої ситуації.

Таблиця 2.16 – Оцінювання конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’*

№ п/п	Маркетингові фактори	Важливість фактору	Оцінка діяльності					
			ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’		ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів»		ТзДВ «Рівненський завод будматеріалів»	
			бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	бал	Зважений бал
1.	Конкурентоздатність основних товарів	6	2	12	3	18	2	12
2.	Товарний асортимент	2	3	6	3	6	2	4
3.	Цінова політика підприємства	3	2	6	2	6	3	9
4.	Розміщення постачальників	1	3	3	2	2	3	3
5.	Маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту та ін.)	4	1	4	2	8	2	8
6.	Репутація підприємства	7	3	21	3	21	2	14
7.	Збутова політика	5	1	5	2	10	2	10
Сума добутків		**-**	**-**	**57**	**-**	**71**	**-**	**60**

*оцінювання здійснювалось за сприянням начальника виробництва Філончук О. М. та менеджера зі збуту Кулакевич Ю. В.

Діяльність досліджуваного підприємства є кращою порівняно із ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів» за ціновою політикою. Проте досліджуване підприємство має позитивну репутацію на рівні своїх основних конкурентів, що є позитивним. Визначимо інтенсивність конкуренції на ринку цегли за допомогою методики, наведеної у таблиці 2.17.

Підприємство на даному ринку має велику кількість *конкурентів, товарів-замінників* на ринку існує невелика кількість. Є можливість вибору *постачальників,* тому вони не можуть диктувати свої умови, так як матеріали не є специфічними.

Таблиця 2.17 – Матриця оцінювання інтенсивності конкуренції

№ п/п	Параметри оцінки інтенсивності конкуренції	Шкала оцінки									
1.	Кількість конкурентів на ринку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Товари-замінники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Постачальники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Покупці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Потенційні конкуренти підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Слід врахувати, що попит на покупку цеглини збільшується на 18% у теплі пори року. *Потенційні конкуренти* підприємства мають високі шанси проникнути на ринок, адже він не є монопольним і немає підприємства монополіста, яке б диктувало умови на ринку.

За даними аналізу визначимо середній бал:

$$Бсер=\sum Бj/5, \qquad (2.1)$$

де **Бj** – значення оцінки j-го параметру інтенсивності конкуренції; Бсер= 30/5 = 6.

Отже, можна зробити висновок, що інтенсивність конкуренції є середньою на даному ринку. Проведемо оцінку привабливості ринку за допомогою матриці, наведеної на рис.2.8. ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’ знаходиться в зоні середньої привабливості, оскільки інтенсивність конкуренції на ринку висока, що було встановлено вище; згідно даних статистичного щорічника України протягом останніх 10 років спостерігалася позитивна тенденція росту обсягів виробництва цегли, тому можна сказати, що дане підприємство знаходиться в зоні росту життєвого циклу ринку.

Також одним із елементів маркетингового мікросередовища є *постачальники*, значення яких полягає передусім у тому, що умови постачання, ціни, системи знижок, способи доставки, які можуть надаватися постачальниками, безпосередньо впливають на собівартість продукції, яка у свою чергу впливає на конкурентоздатність як товару, так і самого підприємства.

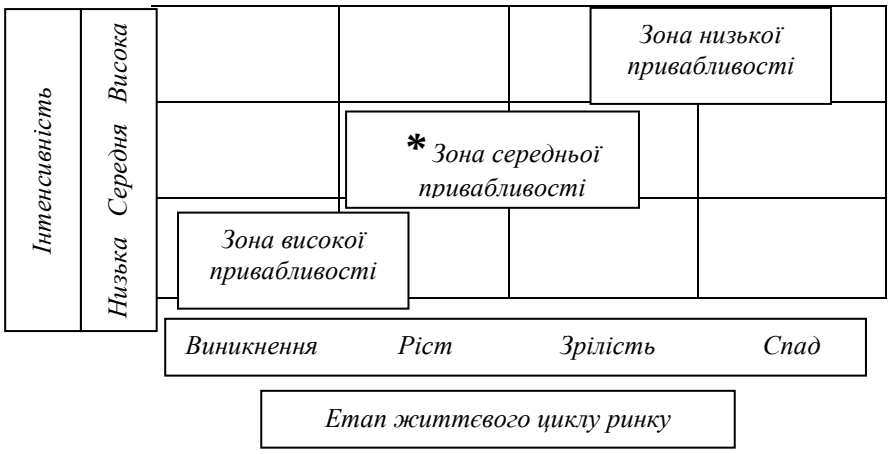

Рис. 2.8. Матриця оцінки привабливості ринку

Проаналізувавши зовнішнє середовище ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’, можна зробити висновки такого змісту. Здійснивши аналіз середовища безпосереднього оточення підприємства, тобто його конкурентів, споживачів, постачальників, можна сказати, що для досліджуваного підприємства є невеликі загрози.

На ринку виробництва будматеріалів є значна кількість підприємств, що створюють конкуренцію для даного підприємства. Проте, у нашому випадку слід розглядати лише тих суб’єктів господарювання, які виготовляють цеглу; тому коло конкурентів на даному етапі звужується, але їх не слід ігнорувати, адже ПО «РЗВЗК» може мати певні загрози з їх сторони.

Сильними сторонами ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ є наявність досвіду роботу у цій галузі; на підприємстві працюють висококваліфіковані працівники і виготовляється продукція достойної якості. Але підприємству необхідно більше зосередитися на просуванні своєї торгової марки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

3.1 Основні рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Результати дослідження виявили ряд факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що негативно впливають на конкурентоздатність підприємства. Це підтверджує необхідність проведення низки перетворень в ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, то є необхідність розробки і реалізації стратегії конкурентних переваг.

Розробка цієї стратегії повинна узгоджуватися з корпоративної місією підприємства - генеральної мети його створення та функціонування. Місією ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ є економія часу і грошей покупців шляхом надання можливості купувати будівельну продукцію самого широкого асортименту за цінами нижче, ніж у конкурентів; надання знижок постійним клієнтам і активізації комунікаційної політики.

На даний момент ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ не цілком успішно справляється з реалізацією своєї корпоративної місії. Втілення в життя стратегії конкурентних переваг дозволить поліпшити ситуацію. Розглянемо деякі напрями підвищення конкурентоздатності компанії більш докладно.

Розширення асортименту послуг та введення нових послуг з надання складських приміщень для купленого в компанії будматеріалу замовником вкрай необхідно, оскільки це приверне на ринок додаткових клієнтів. Тим самим вирішиться проблема підвищення величини виручки.

Загальний щомісячний дохід компанії ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ становить близько 300 тис. грн. Сума додаткових грошових надходжень, яку можна отримати ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ від проведення цих перетворень, розраховується за формулою:

$$\mathbf{В = П / П_{1.}^{С.} 360} \qquad \mathbf{(3.1)}$$

де В - величина додаткової виручки, що отримується з складських приміщень для придбаного в компанії будматеріалу замовником;

П - площа, відведена для зберігання будматеріалу, придбаного замовником у ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’;

$П_1$ - площа, що вимагається для одного замовника за нормативом;

С - величина ставки разового збору за право зберігання будматеріалу, придбаного замовником у ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ на добу.

Таблиця 3.1. Напрямки підвищення рівня конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Складові конкурентоздатності	Напрями поліпшення
Асортимент	Розширення асортименту ремонтно-будівельних послуг, введення нових послуг з надання складських приміщень для придбаного замовником будматеріалу.
Екстер’єр і інтер’єр головного офісу	Благоустрій офісу, зміна інтер'єру та екстер’єру.
Зручність під'їзду і паркування	Скасування заборони на парковку на задньому дворі офісної будівлі.
Рівень цін	Зниження цін за рахунок оптової торгівлі.
Система формування попиту та стимулювання збуту	Формування системи знижок, у тому числі оптовим покупцям, привілейованим покупцям, за оплату готівкою.
Відсутність комунікацій із потенційними і реальними споживачами підприємства	Проведення рекламної кампанії за допомогою ЗМІ.

Враховуючи, що для кожного замовника потрібно 15 квадратних метрів по встановленому в ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ нормативу, ставка разового збору за право зберігання будматеріалу, придбаного замовником у ТОВ «Строй-Стимул» в добу становить 60 грн, величина площі, що відводиться для зберігання будматеріалу, придбаного замовником у ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, одно 150 квадратним метрам, то розмір додатково одержуваної виручки за рік становитиме:

$В = {}^{150/15.\ 60.}\ 360 = 216\ 000$ грн.

При використанні пропонованих заходів з популяризації послуг в самі короткі терміни (на протязі 3-х місяців) кількість клієнтів може збільшиться до 15%, і в перспективі (1,5 - 2 роки) може досягти 30 - 35%. Зниження цін на ці послуги безумовно знизить середній додатковий дохід з одного клієнта, який користується цією послугою. Вище наведені витрати доводять ефективність запропонованих заходів.

В даний час витрати ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, що утворюють собівартість його послуг, не дозволяють йому знижувати ціни на них. Тому зниження цін зараз не дасть потрібних результатів. Необхідно розширити асортименту послуг та ввести нову у з надання складських приміщень. Тільки в такому випадку можна знижувати ціни і одночасно зберігати високий рівень виручки за рахунок залучення додаткових клієнтів.

Інформацію про нові послуги, що надаються компанією, слід поширювати за допомогою засобів масової інформації (місцевого телебачення, газет, радіо) як за допомогою простих оголошень, так і реклами.

Поряд з рекламою, важливе місце в просуванні послуг ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ на будівельному ринку займає стимулювання збуту - розробка заходів, різного роду нововведень щодо прискорення сприйняття продукту потенційними споживачами [19, с. 65].

Проведений аналіз конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ дозволив виявити основні напрямки вдосконалення своєї діяльності. У першу чергу це відноситься до активізації рекламної політики, а також вдосконаленню стимулювання збуту.

У програму вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ включені наступні методи:

1. вільна демонстрація і можливість експлуатації послуг;
2. безпосереднє поширення інформаційних листків з пропозиціями пільг і знижок агентами по збуту;
3. розсилка інформаційних матеріалів та пропозицій про знижки поштою;

4. розповсюдження інформаційних матеріалів та пропозицій про знижки через газети;

5. постачання покупки дрібним подарунком;

6. організація конкурсів та лотерей для потенційних споживачів.

У таблиці 3.2 показані переваги та недоліки основних методів просування послуг на ринку.

Таблиця 3.2. Оцінка переваг і недоліків методів рекламного маркетингу по стимулюванню збуту

Метод	Переваги	Недоліки
Вільна демонстрація і можливість експлуатації послуг	Подолання несприйнятливості до нового, незвичного продукту. Формування нового продукту	Складний і доріг в організації та проведенні. Великі витрати часу. Охоплення вузького кола споживачів
Поширення інформації з пропозиціями знижок агентами по збуту	Висока вибірковість, націленість на заздалегідь вибраний коло споживачів. Високий ступінь сприйнятливості споживачів та їх уваги до продукту	Дуже трудомісткий процес, що вимагає багато часу для досягнення відчутного ефекту. Потребує ретельного контролю
Розсилка інформації про знижки поштою	Дуже висока вибірковість і хороша сприйнятливість споживачів до продукту. Можливість застати споживачів у звичній для використання продукту обстановці	Потрібно досить багато часу для отримання відчутних результатів. Висока залежність від якості письмового інформаційного повідомлення споживачам
Поширення інформації про знижки через газети	Швидкість та зручність у практичному використанні. Облік географічних особливостей збуту	Низький ступінь сприйнятливості споживачів. Роздрібні торговці можуть не визнати знижки та пільги. Потрібне ретельне планування
Постачання покупки дрібним подарунком	Сприяє зростанню обсягів продажів. Незначні додаткові витрати по збуту	Є загроза дрібних крадіжок (особливо у роздрібних торговців). Недостатній стимул для постійного клієнта
Пакет з декількох послуг зі знижкою	Сприяє швидкому збільшенню обсягів продажів. Наочний і зручний у використанні	Низька вибірковість до заздалегідь обраних групах споживачів. Може підривати престиж торгової марки
Конкурси та лотереї	Сприяє зростанню довіри до торгової марки	Дорогий в застосуванні. Участь обмеженого кола клієнтів

Ще одним варіантом маркетингу є використання системи торгових марок або купонів. З їх допомогою споживач може отримати певну знижку в разі повторного звернення до ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’. Таким чином, у компанії є можливість відчувати реакцію споживачів на його послуги.

Таким чином, ми з'ясували, що продукція ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ конкурентоздатна і користуються попитом у споживачів. Керівництво компанії робить все, для того, щоб у споживачів склався образ фірми, що пропонує послуги високої якості за розумною ціною.

Виходячи із вище переліченого, для досягнення більшої частки ринку пропонуються наступні удосконалення:

а) зовнішній вигляд компанії повинен відповідати духу реклами, тому іміджу, який належить підтримувати;

б) не варто захоплюватися окремими формами і методами реклами або заходами з просування ремонтно-будівельних послуг на ринку; головне, щоб у них була єдина, об'єднуюча ідея;

в) рішення з управління асортиментом послуг має бути спрямоване на залучення нових покупців;

г) введення системи знижок на певні пакети послуг, сезонні акції з механікою «подарунок за покупку», всілякі лотереї та конкурси, спрямовані на підвищення конкурентоздатності та залучення як наявних, так і потенційних клієнтів.

Слід зазначити, що для організації перерахованих удосконалень не вимагається подолання високих вхідних бар'єрів, ризик ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ знижено до мінімуму, технологія організації також проста, при всьому при цьому результат буде високим.

ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ необхідно вдосконалювати контроль над конкурентоздатністю, при цьому стратегічний підхід до управління стає основою для формування конкурентоздатності підприємства, конкурентними перевагами і позиціями підприємства, займаними на ремонтно-будівельному ринку. Істотне значення у визначенні конкурентних переваг надають ключові фактори успіху,

тобто сильні сторони підприємства, розглянуті в попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи.

З появою численних конкуруючих об'єктів на ремонтно-будівельному ринку конкурентні позиції досліджуваного підприємства знизилися. Однак, ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ по займаній ринковій частці залишається одним з лідерів.

Зовнішній вигляд компанії повинен відповідати духу реклами, тому іміджу, який належить підтримувати. Не варто захоплюватися окремими формами і методами реклами або заходами з просування ремонтно-будівельних послуг на ринку. Слід ввести систему знижок на певні пакети послуг, сезонні акції з механікою «подарунок за покупку», всілякі лотереї та конкурси, спрямовані на підвищення конкурентоздатності та залучення як наявних, так і потенційних клієнтів.

Природним буде вдосконалення діяльності маркетингової служби. При цьому собівартість послуг ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ буде формуватися не тільки з позиції витрат на їх надання, а й відображати реальні потреби в них покупців. Це дозволить вивчати потреби покупців і на підставі цього розробляти ефективну товарну, цінову, збутову і конкурентну стратегію.

3.2 Рекламна політика як фактор підвищення конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Проведений аналіз конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ виявив, що перспективи підвищення її ефективності існують. Для більш активного залучення споживачів послуг слід використовувати елементи комунікаційного комплексу - рекламу, зв'язки з громадськістю, особисті продажі і стимулювання збуту [30, с. 90]. У міру насичення товарних ринків звернення до реклами стає для виробників і продавців все більш жорсткою необхідністю.

Розглянемо як один із способів підвищення конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ проведення окремої рекламної кампанії.

Пропонована рекламна компанія протягом усього періоду повинна розподілятися рівномірно в часі, публікації в пресі та телереклама повинна чергуватися через приблизно рівні інтервали. Зважаючи достатню популярність ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, пропонована розробка рекламної кампанії дасть можливість підтримати позитивний імідж компанії.

Як ми з'ясували в попередньому розділі, політика ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в галузі реклами недостатньо продумана: відсутній системний підхід, детально розроблена комплексна програма, ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ не має візуального образу. Рекламний бюджет розпорошувався через захоплення разовими, а тому не запам'ятовуються публікаціями в місцевих газетах Рівного.

У 2016 році керівництво ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ вирішило сформувати і закріпити на ринку будівельних послуг образ своєї організації як надійної і солідною, залучити нових клієнтів на вже сформований споживчий ринок і сприяти залученню потенційних клієнтів. Вирішенню цих завдань і повинна сприяти пропонована рекламна кампанія.

При виборі каналів реклами ми керувалися такими принципами: максимізація частоти контактів; широке охоплення аудиторії; постійна присутність. Частота контактів необхідна для стимулювання покупців, широке охоплення - для забезпечення їх припливу.

Найбільше звертають увагу на рекламу на ТБ, в газетах і журналах, в транспорті і на радіо.

Також треба звернути увагу на канали реклами з високим індексом відповідності - реклама на щитах.

Основним засобом реклами рекомендуємо вибрати телебачення - місцевий канал «Рівне 1».

Рекламу в журналах не будемо використовувати через невисоку частоти виходу і слабкій здатності журналів нарощувати охоплення (щоб домогтися охоплення, необхідно взяти багато видань). Що стосується радіо, воно виконує

завдання підвищення частоти контактів. Рекомендуємо з рекламною метою використовувати радіо «Рівне FM».

Перевагами розміщення реклами на щитах 3 * 6 є те, що щити завжди знаходяться на найбільш жвавих перехрестях міста. Це гарантія високого обхвату аудиторії.

Масова преса виконує завдання широкого охоплення. Тому пропонуємо задіяти періодичну пресу, поширювану в межах міста. Листівки в транспорті виконують завдання масового охоплення, тому їх також можна використовувати як канал реклами.

Істотний ефект дасть не тільки пряма, а й непряма реклама в завуальованій формі. З цією метою намічено:

а) розміщення інформаційно-аналітичних звітів про роботу компанії в місцевих виданнях та на міському порталі Rivne.com.ua;

б) публікація в газетах інтерв'ю з керівництвом фірми і матеріалів загального інформаційного характеру;

г) показ в інформаційних програмах телебачення відеосюжетів про компанію;

д) створення п'ятихвилинного представницького фільму про компанії і його показ по телебаченню.

Поєднання прямої і непрямої реклами дозволить зробити її більш цілеспрямованою і ефективною. Щоб оптимізувати витрати на рекламну компанію, слід активно використовувати пряму поштову розсилку відмовитися від разових оголошень застосувати пульсуючий графік - у вигляді концентрованих рекламних « атак ».

Паралельно ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ слід подбати і про програму зі зв'язків з громадськістю (PR), мета якої була - створити і закріпити позитивну думку про фірму, тим самим підвищивши її конкурентоздатність на будівельному ринку Рівного.

Пропонована реалізація рекламної кампанії ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ складається з чотирьох етапів. Розглянемо їх докладніше.

Перший етап - Підготовчий. На цьому етапі слід провести інформаційно-аналітичні дослідження з визначення споживчих переваг; розробити рекламну стратегію, рекламний бюджет; розпочати роботи зі створення відеокліпу; а також забронювати місця для розміщення рекламних оголошень у газетах і зробити заявки на телевізійне рекламний час.

Варто приділити увагу поштовій рекламі: скласти інформаційні листи для потенційних споживачів послуг компанії.

Другий етап - Масоване вплив. Він починається з проведення першої рекламної «атаки»: з 1 травня - «запуск» непрямої реклами на комерційній основі на місцевому телеканалі. З 1 травня підключається «директ-мейл»: розсилка інформаційних листів потенційним клієнтам. Крім непрямої реклами, трансляція прямої реклами перед місцевою телепрограмою «Новини» і відеокліп про компанію.

Третій етап - Інтенсивне інформування про діяльність фірми: підготовка до другої рекламної «атаці». Засоби масової інформації продовжують публікувати оголошення. Крім того, на цьому етапі слід приступити до нової - поштовій розсилці інформаційних матеріалів потенційним споживачам будівельних послуг фірми.

Четвертий етап - Повторне масоване вплив реклами. Починається з показу на телебаченні представницького фільму, в якому йде мова про появу компанії ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ на ринку будівельних послуг Рівного, його діяльність і перспективи. У другій рекламної «атаці» повинні брати участь всі засоби прямої і непрямої реклами: телебачення, газети, місцева радіостанція; банер на порталі Rivne.com.ua і рекламні щити на вулицях міста.

Очікуваний результат проведення рекламної кампанії - істотно зросте авторитет ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, збільшиться клієнтська база. Компанія стане одним з лідерів з надання будівельних послуг в Рівному.
При цьому ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ бажано налагодити облік ефективності рекламування. Це дозволить отримати інформацію про доцільність реклами і результативності її окремих засобів.

Економічна ефективність реклами залежить від ступеня її психологічного впливу на людину [37, с. 60]. Економічну ефективність найчастіше визначають шляхом виміру її впливу на розвиток виручки. Щоб виявити, якою мірою реклама вплине на зростання виручки ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, проаналізуємо оперативні та бухгалтерські дані.

Додатковий товарооборот під впливом реклами визначається за формулою:

$$\text{Тд} = {}^{(\text{Тс. П.}}\ \text{Д)} / 100 \qquad (3.1)$$

де Тд - додаткова виручка під впливом реклами, грн.

Тс - середньорічна виручка до рекламного періоду, грн.

П - приріст середньоденного товарообігу за рекламний і пострекламний періоди,%.

Д - кількість днів обліку обороту в рекламному і пострекламной періодах.

Про економічну ефективність реклами можна також судити по тому економічному результату, який буде досягнутий від проведення рекламної кампанії ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Економічний результат визначається співвідношенням між прибутком від додаткової виручки, отриманої під впливом реклами, та витратами на неї.

Для розрахунку економічного ефекту використовується наступна формула:

$$E = {}^{Tg.}\ Hm / 100 - (U_{p} + U_{g)} \qquad (3.2)$$

де Е - економічний ефект рекламування, грн.

Tg - додаткова виручка під впливом реклами, грн.

Нт - торгова надбавка на товар, у % до ціни реалізації.

Up - витрати на рекламу, грн.

Ug - додаткові витрати по приросту виручки, грн.

Результати такого співвідношення можуть виражатися в трьох варіантах:

1. ефект від рекламного заходу дорівнює витратам на його проведення;
2. ефект від рекламного заходу більше витрат (прибуткове);
3. ефект від рекламного заходу менше витрат (збиткове).

Розглянемо економічну ефективність пропонованої рекламної компанії.

Середня торгова надбавка ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ складає - 33%. Витрати на рекламу в період проведеної рекламної кампанії складуть 149300 грн. Плановані додаткові витрати під впливом реклами складуть 1 000 000 грн., По приросту виручки склали 10 000 грн.

Таким чином, економічний ефект рекламної кампанії становить: 1 000 $^{000.}$ 0,33 - (149300 +10 000) = 170 700 грн.

Витрати на рекламу залишають 149300 грн, А економічний ефект рекламної кампанії дорівнює 170 700 грн. Економічний ефект від рекламної кампанії більше витрат на рекламу, отже дана рекламна кампанія є прибутковою для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Більш точно ефективність витрат на рекламу характеризує її рентабельність. Рентабельність реклами - це відношення отриманого прибутку до витрат. Вона визначається за формулою:

$$\mathbf{P = {}^{(П.}\ 100) / U} \qquad \mathbf{(3.3)}$$

де Р - рентабельність рекламування товару;

П - прибуток, отриманий від рекламування товару, грн.

U - витрати на рекламу даного товару, грн.

Р = $^{(170700.}$ 100) / 149 300 = 114, 3%

Отже, рекламна кампанія, яку проведе ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в рамках підвищення своєї конкурентоздатності ефективна. Її результат дав збільшення прибутку ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ на 170 700 грн.

3.3 Розрахунок рекламного бюджету ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в газетах

Реклама в газетах Рівного є популярною. Дуже привабливим фактором практично для всіх категорій рекламодавців є відносно невелика вартість реклами в газетах. Безумовно, плюсом газетної реклами є її ненав'язливість. Газети цікаві

читачам не тільки з точки зору змісту оголошень, але і по зручності їхнього читання. Їх можна переглядати будь-яку кількість разів і часу, в будь-який зручний час, в будь-якому місці.

Газети Рівного характеризуються високим і, що дуже важливо, локальним охопленням аудиторії. При виборі газети вартість реклами має вирішальну роль. Загальна вартість реклами дозволяє окреслити коло цікавлять видань за ознакою того, чи дозволяє бюджет компанії розміщувати в них рекламу чи ні.

У таблиці 3.3 розглянемо порівняльну характеристику газет Рівного: «Ого», «Афіша», «Рівне вечірнє».

Таблиця 3.3. Порівняльна характеристика газет Рівного

Газети	**«Ого»**	**«Афіша»**	**«Рівне вечірнє»**
Тираж, примірників	22 340	16 000	25 000
Періодичність	по четвергах	по середах	2 рази в тиждень
Обсяг	40 сторінок А3 формату	52-60 сторінок В4 формату	24 сторінок А3 формату
Кольоровість	повний колір	повний колір, крейдований папір	повний колір

При виборі видання з точки зору витрат на рекламу вдамося до допомоги порівняльної вартості. Для того щоб розрахувати вартість за рекламу в одному примірнику видання, потрібно вартість порівнюєш реклами розділити на тираж [14, с. 15]. Порівняємо вартість одного рекламного модуля 6 * 20 в трьох газетах Рівного - «Ого», «Афіша», «Рівне вечірнє». Для цього розглянемо вартість одного рекламного модуля в кожній з них (таблиці 3.4, 3.5, 3.6).

Таблиця 3.4. Розрахунок вартості публікації реклами в газеті «Ого»

<table>
<tr><td colspan="2">Розмір по горизонталі</td><td colspan="2">Розмір по вертикалі</td><td>№ смуги</td><td>Кількість публікацій у місяць</td></tr>
<tr><td colspan="2">20,0 см</td><td colspan="2">6,0 см</td><td>1</td><td>4</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2">Обрані параметри</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Розмір модуля</td><td>№ смуги</td><td>Вартість 1 кв. см</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">6,0 см</td><td>1</td><td>12, 00 грн.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="6">120,0 кв. см</td><td>Розмір</td><td>Знижка за розмір,%</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>120,0 кв. см</td><td>4%</td></tr>
<tr><td>20,0 см</td><td></td><td rowspan="2">Кількість публікацій</td><td rowspan="2">Знижка за кількість,%</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="2">4 шт.</td><td rowspan="2">3%</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td></td><td>Розрахунок вартості</td></tr>
<tr><td colspan="4" rowspan="2">РЕКЛАМНИЙ МОДУЛЬ
(Графічна реклама)</td><td>Вартість 1-й публікації</td><td>РАЗОМ
вартість замовлення</td></tr>
<tr><td></td><td>1440 грн.</td><td>5366,04 грн.</td></tr>
</table>

Таблиця 3.5. Розрахунок вартості публікації реклами в газеті «Афіша»

<table>
<tr><td colspan="2">Розмір по горизонталі</td><td colspan="2">Розмір по вертикалі</td><td>№ смуги</td><td>Кількість публікацій у місяць</td></tr>
<tr><td colspan="2">20,0 см</td><td colspan="2">6,0 см</td><td>1</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">Обрані параметри</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Розмір модуля</td><td></td><td>№ смуги</td><td>Вартість 1 кв. см</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">6,0 см</td><td></td><td>1</td><td>15,00 грн.</td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="6" colspan="2">120,0 кв. см</td><td rowspan="6"></td><td>Розмір</td><td>Знижка за розмір,%</td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="2">120,0 кв. см</td><td rowspan="2">4%</td></tr>
<tr><td>20,0 см</td></tr>
<tr><td></td><td>Кількість публікацій</td><td>Знижка за кількість,%</td></tr>
<tr><td></td><td rowspan="2">4 шт.</td><td rowspan="2">немає</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Розрахунок вартості</td></tr>
<tr><td colspan="3" rowspan="2">РЕКЛАМНИЙ МОДУЛЬ
(Графічна реклама)</td><td></td><td>Вартість
1-й публікації</td><td>РАЗОМ
вартість замовлення</td></tr>
<tr><td></td><td>1800 грн.</td><td>6912 грн.</td></tr>
</table>

Таблиця 3.6. Розрахунок вартості публікації реклами в «Рівне вечірнє»

Розмір по горизонталі	Розмір по вертикалі	№ смуги	Кількість публікацій у місяць
20,0 см	6,0 см	1	4
		Обрані параметри	
Розмір модуля		№ смуги	Вартість 1 кв. см
6,0 см		1	16, 00 грн.
20,0 см	120,0 кв. см	Розмір	Знижка за розмір,%
		120,0 кв. см	немає
		Кількість публікацій	Знижка за кількість,%
		4 шт.	5%
			Розрахунок вартості
РЕКЛАМНИЙ МОДУЛЬ (Графічна реклама)		Вартість 1-й публікації	РАЗОМ вартість замовлення
		1920 грн.	7280 грн.

Таким чином, за вартістю рекламного модуля в одному примірнику видання газети розподілилися наступним чином (від меншої до більшої):

а) «Ого»

б) «Афіша»

в) «Рівне вечірнє».

Звідси ми приходимо до висновку про те, що найбільш вигідно для ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ публікувати рекламу в газетах «Ого» і «Афіша».

Розглянемо можливості подачі реклами в них. З маркетингових досліджень, проведених раніше компаніями Рівного, відомо, скільки в середньому приходить клієнтів з реклами в одному випуску цих газет.

Зведемо в таблиці 3.7 дані щодо кількості клієнтів, які прийшли з реклами, в залежності від розміру рекламного модуля.

Припустимо, що кожен клієнт, що прийшов з реклами, придбає продукції у середньому на суму 5 000 грн. Припустимо, що це принесе ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ 30 000 грн. чистого прибутку (без урахування витрат на рекламу). Тоді для визначення чистого прибутку за 1 місяць для різних обсягів реклами слід помножити дані попередньої таблиці на 20 000 грн. Результати представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.7. Кількість клієнтів, які прийшли до підприємства через рекламу, в залежності від розміру рекламного модуля

Видання	Площа рекламного модуля, кв. см.							
	460	225	150	110	75	55	36	25
	Кількість клієнтів з реклами на обкладинці							
«Ого»	-	24	-	23	-	19	-	-
«Афіша»	-	-	20	-	18	-	-	-
	Кількість клієнтів з реклами всередині газети							
«Ого»	8	8	-	8	-	6	-	4
«Афіша»	7	7	7	6	6	5	4	-

Таблиця 3.8. Визначення чистого прибутку за 1 місяць для різних обсягів реклами

Видання	Площа рекламного модуля, кв. см.							
	460	225	150	110	75	55	36	25
	Прибуток з реклами на обкладинці, грн.							
«Ого»	-	480000	-	460000	-	380000	-	-
«Афіша»	-	-	400000	-	360000	-	-	-
	Прибуток з реклами всередині газети, грн..							
«Ого»	160000	160000	-	160000	-	120000	-	80000
«Афіша»	140000	140000	140000	120000	120000	100000	80000	-

Тепер наведемо розцінки на рекламу в цих газетах в таблиці 3.9. Природно очікувати, що чим більше вкладений капітал, тим більший прибуток. З останніх двох таблиць видно, що до певної міри це вірно, але для великих за площею модулів стає невірним.

Таблиця 3.9. Розцінки на рекламу в газетах «Ого» і «Афіша»

Видання	**Площа рекламного модуля, кв. см.**							
	60	25	50	10	75	5	36	25
	Розцінки на рекламу на обкладинці, руб.							
«Ого»	-	4050	-	1980	-	990	-	-
«Афіша»	-	-	2775	-	1387,5	-	-	-
	Розцінки на рекламу всередині газети, руб.							
«Ого»	7820	3825	-	1870	-	935	-	425
«Афіша»	7360	3600	2400	1760	1200	880	576	-

З наведених таблиць видно, що вкладення в рекламу в «Афіша» будуть оптимальними. Чим більшими засобами володіє фірма, тим більшу площу вигідніше взяти, проте площа 225 кв. см вже брати невигідно, замість цього краще взяти модуль 55 кв. см на обкладинці газети.

Однак нами не була врахована можливість подачі реклами у обидва видання. Розрахуємо величину прибутку за умови подання мінімальних модулів 25 кв. см. в обидві газети.

З таблиці 3.7 видно, що за цих умов у фірму прийдуть 4 + 4 = 8 клієнтів, які принесуть 400000 + 400000 = 80000 грн. прибутку без урахування витрат на рекламу і 33000 + 30000 = 53000 грн. прибутку з урахуванням витрат на рекламу. Витрати на рекламу в цьому випадку складуть 27000 грн.

Однак останній результат справедливий тільки в тому випадку, якщо аудиторії читачів обох газет не перетинаються. Тобто всі читачі газети «Ого» не є читачами «Афіша». Насправді ж це не так, оскільки частина читачів газети «Ого» будуть і читачами «Афіша».

Припустимо, що з 4-х клієнтів, які прийдуть з реклами в газету «Ого», один буде також читачем «Афіша» і був би клієнтом з реклами в газеті «Ого».

Таким чином, при подачі мінімальних рекламних модулів в обидві газети клієнтами стануть вже не 8, а 7 осіб. Що відповідно принесе 70000 грн. прибутку без урахування витрат на рекламу і 43000 грн. прибутку з урахуванням витрат на рекламу.

У найгіршому разі повного перетину аудиторій обох газет ті 4 клієнта, які прийдуть з реклами в газеті «Ого» будуть тими ж 4-ма клієнтами, які прийдуть з реклами в газеті «Афіша».

У цьому випадку подача реклами в обидві газети принесе всього 55000 грн. прибутку без урахування витрат на рекламу і 28000 грн. прибутку з урахуванням витрат на рекламу.

Зведемо в таблицю 3.10 величини максимального прибутку в залежності від величини рекламних витрат, які може собі дозволити ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

Таблиця 3.10. Максимальний прибуток залежно від величини рекламних витрат, які може собі дозволити ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’

Розміри модулів, кв. см		Сума витрат	Прибуток
«Ого»	«Афіша»	грн.	грн.
25	25	54000	160000
55	55	66000	220000
55 - обкладинка	-	11400	38000
55 - обкладинка	75 - обкладинка	22200	74000

Таким чином, прийшли до висновку про те, що за умови щотижневого обох рекламних газет оптимальна рекламна кампанія буде включати в себе рекламу в цих двох газетах. Ефективно поєднувати інтенсивну публікацію (раз на тиждень) з більш розрідженій (раз протягом 1-2 тижнів).

Результати, отримані за допомогою оцінки конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ за розробленими методиками, дозволили створити рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення і вирішення науково-прикладної проблеми, що виявляється у розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ для подальшого успішного функціонування на ринку. Проведене наукове дослідження дало змогу сформулювати наступні висновки.

Конкурентоздатність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоздатності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоздатності різних об'єктів.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоздатністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентоздатність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

До властивостей, якими характеризується конкурентоздатність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об’єктивність. Дотримання названих

властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоздатність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоздатності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Товариство є юридичною особою за чинним законодавством, має самостійний баланс, круглу печатку, що містить його повне найменування, розрахункові, валютний та інші банківські рахунки, також штампи, бланки зі своїм найменуванням, власну емблему, зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби візуальної ідентифікації .

Метою діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ є:

- одержання прибутку від всіх видів підприємницької діяльності, не заборонених чинним законодавством України;

- одержання прибутку та забезпечення зростаючого добробуту кожного акціонера і членів трудового колективу в умовах ринкової економіки;

- ефективне використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Діяльність ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ розповсюджується, як на території України, так і за її межами. Самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою діяльність та соціальний розвиток. Матеріально-технічне забезпечення Товариства здійснюється через систему прямих договорів або через інші організації. ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ надає послуги за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах. Здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає та подає звітність, адміністративні дані, а також всі інші форми звітності відповідно до чинного законодавства України.

Фінансовий результат підприємства залежить від результатів його виробничої та фінансово-господарської діяльності. Передусім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперервний випуск і реалізація

високоякісної продукції. Аналіз фінансового стану підприємства є необхідною умовою ефективного управління формуванням, розміщенням та використанням ресурсів підприємства. Загальний коефіцієнт ліквідності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ не відповідає бажаному значенню.

Проміжний коефіцієнт ліквідності характеризує рівень покриття поточних зобов’язань за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів: грошових коштів, поточних фінансових інвестицій і очікуваних грошових надходжень. У 2018 році він склав 0,24 ; у 2016 році – 0,24 ; у 2017 році – 0,24. Нормативне значення показника вважається більше 0,7, тобто оборотні кошти мають повністю покривати поточні зобов’язання підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує рівень негайного погашення на конкретну дату поточних зобов’язань за рахунок грошових коштів та поточних фінансових інвестицій. У 2018 році він становив 0,003; у 2016 та 2017 роках – 0,003. Нормативне значення прийнято вважати 0,2. Тобто 0,3 % поточних зобов’язань може бути негайно погашено за рахунок грошових коштів та поточних фінансових інвестицій.

Здійснивши аналіз фінансового стану ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’, можна зробити висновок, що підприємство успішне і ефективно функціонує протягом останніх трьох років. Підтвердженням цього є ряд показників, які були проаналізовані та досліджені.

Конкуренти у сфері виготовлення цегли мають значну долю зайнятого ринку. Кожен конкурент відрізняється якістю продукції, що випускається, її ціноутворенням і засобами доставки до споживачів. Серед основних конкурентів ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ в межах Рівненської області є такі підприємства:

- ПП «Агрос» (цегла керамічна);
- ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів» (цегла керамічна вогнетривка);
- Філія ПП «Теренок» Брищанський цегельний завод (цегла);
- ВАТ «Любомирський вапняно-силікатний завод» (цегла силікатна);
- ТзДВ «Рівненський завод будматеріалів» (цегла);
- ДП «Цегельний завод»;

- ТОВ «Універсал-агробуд» (цегла);
- ЗАТ «Дубрик» (цегла будівельна);
- ПП «Меркурій» (цегла будівельна).

На сучасному ринку цегли є досить багато виробників, які пропонують подібну продукцію. Тому відповідно конкуренція на даному ринку дуже висока. Кожен з перерахованих у вище представленій таблиці виробників цегли є досить сильними конкурентами для досліджуваного підприємства. Проте для аналізу ситуації розглянемо двох найсильніших конкурентів - ТОВ «Здолбунівський завод будматеріалів» та ТзДВ «Рівненський завод будматеріалів».

В третьому розділі пропонується впровадження комбінованої конкурентної стратегії. Тому що компанія працює на ринку, що розвивається, із сильною конкуренцією, то для неї найкращої буде комбінована стратегія (тобто складові стратегії диференціації і стратегії фокусування), націлена на рішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення.

У завершенні роботи пропонуються визначені напрямки по підвищенню конкурентоздатності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ серед який основними є:

1. Пропонована стратегія діяльності ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ на зовнішньому ринку.

2. Удосконалювання маркетингової політики підприємства - пропонується напрямок в області посилення роботи відділу маркетингу і взаємодія даного відділу з іншими структурними підрозділами підприємства.

3. Напрямок в області пошуку нових постачальників сировини і зниження собівартості, дасть великі конкурентні переваги в конкурентній боротьбі підприємства.

4. Пошук ексклюзивних каналів розподілу, дозволить підприємству мати додаткові ринки збуту продукції, а значить підвищенню обсягу продажів і наступного збільшення виробництва, що не суперечить із пропонованою конкурентною стратегією підприємства.

5. Для контролю за конкурентоздатністю ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ була запропонована пентаграма, що дає підставу стверджувати про те, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності менеджменту конкурентоздатності позитивно вплинули на

діяльність підприємства і в порівнянні з минулим аналізом покращили свій показник комунікаційний профіль,тим самим дає змогу підприємству перейти до якісно нового рівня розвитку менеджменту, тому доцільно проводити періодично функціональну оцінку для підтримки та удосконалення рівня менеджменту з метою визначення ефективності поліпшень і динаміку побудови конкурентоздатної системи управління.

Отже, розроблені рекомендації із удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства дозволять забезпечити ТОВ ‘‘МЕ-КАБ’’ можливості для збільшення частки будівельного ринку, підвищити репутацію підприємства та покращити його фінансово-майновий стан в умовах високої невизначеності макросередовища та значної інтенсивності конкуренції.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Андрейчук Ю. Оценка конкурентоспособности продукции (на примере предприятий по производству кирпича) / Ю. Андрейчук // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2004. - № 1. - С. 63-66.

2. Барабанов А. Управление конкурентоспособностью региона: методический аспект / А. Барабанов // Проблемы теории и практики управления : Международный журнал. - 2016. - № 2. - С. 36-43.

3. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. - 2004. - № 12. - С. 40-44.

4. Вініченко І. І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. І. Вініченко // Інвестиції: практика та досвід : Науково-практичний журнал. - 2015. - № 23. - С. 11-14 : рис.

5. Воронов А. А. О оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А.Воронов // Машиностроитель. - 2000. - № 12. - С. 27-29.

6. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В.А. Гайдук // Економіка та держава. - 2007. - № 2. - С. 16-17.

7. Гайдук В. А. Фактори конкурентоздатності суб'єктів на товарних ринках / В.А. Гайдук // Економіка та держава. - 2007. - № 3. - С. 21-23.

8. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. - 2008. - № 2. - С. 15-21.

9. Герасименко О. Особливості формування системи управління конкурентоздатністю підприємства / О. Герасименко // Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (21-22 травня 2020 року, НУВГП, м. Рівне). – Рівне, 2020.

10. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 2. - С. 60 - 66.

11. Дайновський Ю. Маркетингові складники конкурентоздатності послуг посередницьких підприємств на ринку житла / Ю. Дайновський // Маркетинг в Україні. - 2007. - № 4. - С. 54-60.

12. Доманчук Д. П. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на ринку робочої сили / Д. П. Доманчук А. Д. Чикуркова // Університетські наукові записки : часопис Хмельницького університету управління та права. - 2016. - Вип. 2. - С. 196-204.

13. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 7. - С. 104-109.

14. Єна О. В. Конкурентоздатність - основа розвитку економіки України в глобалізованому світі / О.В. Єна // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2005. - № 2. - С. 18-23.

15. Єрешко Ю. О. Вибір амортизаційної політики з точки зору управління конкурентоспроможністю інвестиційного проекту / Ю. О. Єрешко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 9. - С. 181-183.

16. Зайкіна Г. М. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства / Г. М. Зайкіна // АгроСвіт : Науково-практичний журнал. - 2018. - № 11. - С. 28-32.

17. Зламанюк Т. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. Зламанюк // Важелі і механізми формування сталого розвитку економіки в умовах світової глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 9-10 груд. / відп. за вип. А. П. Сава. - Т., 2010. - Ч. 1. - С. 248-249.

18. Исакова Н. Б. Инновационное сотрудничество предприятий как фактор повышения уровня инновативности и конкурентоспособности / Н. Б.

Исакова // Проблеми науки: Міжгалузевий науково-технічний журнал. Засн.: Київський ЦНТЕІ Міністерства освіти і науки України. - 2010. - № 11. - С. 36-42

19. Іщенко О. Оцінка стійкості підприємств як підгрунтя підвищення їх конкурентоспроможності / О. Іщенко // Конкуренція : Вісник антимонопольного комітету України. - 2016. - № 2. - С. 12-17.

20. Йохна М. А. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій економіці / М. А. Йохна, Г. О. Соколюк // Економіка розвитку : науковий журнал. - 2015. - № 4. - С. 81-85.

21. Касян С. Я. Інноваційні складові управління фінансуванням технологічних перетворень у промисловості України / С.Я. Касян // Проблеми науки. - 2007. - № 2. - С. 8-13.

22. Клюквіна М. С. Організаційно-економічний механізм соціально-відповідального управління конкурентоспроможністю підприємств / М. С. Клюквіна // Економіка та держава. - 2017. - № 2. - С. 86-88.

23. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник // Економіка. Фінанси. Право. - 2010. - № 5. - С. 3-8.

24. Комаренко І. С. Аналіз і оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоздатність зернопереробних підприємств будівельної промисловості / І. С. Комаренко // Інвестиції: практика та досвід : Науково-практичний журнал. - 2017. - № 10. - С. 63-67.

25. Кондратенко О. В. Продуктовий аспект управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств / О. В. Кондратенко // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 9. - С. 121-125 : табл., рис. –

26. Кондрацька Л. П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили / Л. П. Кондрацька // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 12. - С. 169 - 180.

27. Костусєв О. О. Малий бізнес та формування конкурентного середовища / О.О. Костусєв // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. - № 6. - С. 80-85.

28. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти / О. Є. Кузьмін // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики. - К., 2006. - С. 116-134. - Бібліогр. с. 133-134.

29. Кулиш Е. В. Влияние внешнего сектора экономики на конкурентность промышленности Украины / Е.В. Кулиш // Економіка промисловості. - 2007. - № 3. - С. 58-66.

30. Кучер В. Управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства на основі регулювання якості / В. Кучер // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2006. - № 2. - С. 210-215.

31. Лепьохін О. В. Формування стратегічних рішень на основі концепції управління конкурентоспроможністю технологічних інновацій / О. В. Лепьохін // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 4. - С. 22-25.

32. Лосєва Х. Г. Рейнжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. Г. Лосєва // Економіка та держава. - 2016. - № 2. - С. 101-102.

33. Масляєва О. О. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств / О. О. Масляєва // Економіка та держава. - 2016. - № 5. - С. 100-103.

34. Моисеев В. Инструментарий менеджмента конкурентоспособности машиностроительных предприятий / В. Моисеев, Е. Бородаева // АПК: экономика, управление : Теоретический и научно-практический журнал. - 2015. - № 3. - С. 40-45.

35. Носова Є. Ефективність маркетингових досліджень у підвищенні конкурентоздатності підприємства / Є. Носова // Вісник КНУ Шевченка: Сер. Економіка. - 2006. - № 85. - С. 45-48.

36. Олексенко Р. І. Методичні підходи щодо формування конкурентоздатності продукції / Р.І. Олексенко // Економіка та держава. - 2007. - № 5. - С. 48-50.

37. Парсяк В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств / В. Парсяк, І. Дибач // Економіст. - 2010. - № 8. - С. 56-59.

38. Партута Т. О. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення / Т. О. Партута, Т. В. Фесенко // Інвестиції: практика та досвід : Науково-практичний журнал. - 2016. - № 12. - С. 91-96.

39. Пономаренко В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як наукова і навчальна дисциплина / В. Пономаренко, Л. Піддубна // Економіка України. - 2007. - № 12. - С. 17-27

40. Попрозман Н. В. Якісні параметри управління конкурентоспроможністю підприємств / Н. В. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 11. - С. 161-165.

41. Радулов Д. Д. Оценка влияния внешних факторов на уровень конкурентоспособности предприятий по производству готовых металлических изделий / Д. Д. Радулов // Економіка і регіон : науковий вісник Полтавського НТУ. - 2018. - N 1. - С. 110-120.

42. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання / В.Є. Реутов // Економіка та держава. - 2006. - № 5. - С. 65-67.

43. Світлий Д. О. Ключові макроекономічні чинники конкурентоздатності машинобудівного комплексу / Д. О. Світлий // Інвестиції: практика та досвід. - 2007. - № 24. - С. 41-45

44. Софронюк Г. И. Реформирование организационной структуры предприятия / Г. И.Софронюк, Е. В.Ямщикова // ЭКО. - 2000. - № 2. - С. 118-122.

45. Стороженко Л. О. Організаційно-управлінські аспекти забезпечення конкурентоздатності підприємств будівельного комплексу / Л. О. Стороженко // Економіка та держава. - 2006. - № 5. - С. 80-82.

46. Сутин Р. Я. Самооценка системы качества предприятия / Р. Я.Сутин // Машиностроитель. - 2001. - № 4. - С. 16-18.

47. Тарнавська Н. П. Методологічний підхід до формування креативної мережі в системі управління конкурентоспроможністю суб’єктів господарювання / Н.П. Тарнавська // Вісник економічної науки України. - 2008. - № 1. - С. 147-152.

48. Тарнавська Н. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку / Н. Тарнавська // Економіст. - 2010. - № 9. - С. 30-41.

49. Тінтулов Ю. В. Економічні проблеми розвитку потенціалу конкурентоздатності корпоративних структур будівельної промисловості / Ю. В. Тінтулов // АгроСвіт : Науково-практичний журнал. - 2018. - № 12. - С. 48-54.

50. Трещов М. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств АПК / М. М. Трещов // АгроСвіт. - 2010. - № 19. - С. 48-52.

51. Ушкаренко Ю. В. Особливості ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної промисловості / Ю. В. Ушкаренко // АгроСвіт : Науково-практичний журнал. - 2017. - № 15. - С. 3-6.

52. Фірсова С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації / Світлана Фірсова, Карина Литвин // Маркетинг в Україні. - 2017. - № 2. - С. 39-45.

53. Ходжаян А. О. Сучасний стан і методи оцінки конкурентоспроможності регіонів України / А. О. Ходжаян // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 9 . - С. 210-220.

54. Черваньов Д. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д. Черваньов, Л. Названова // Вісник КНУ Шевченка: Сер. Економіка. - 2006. - № 88. - С. 4-7.

55. Чорна М. В. Формування ланцюжка вартості підприємств роздрібної торгівлі як основи управління конкурентоспроможністю / М. В. Чорна // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 10. - С. 170-175.

56. Шнирков О. Фундаментальне дослідження проблем теорії та практики управління конкурентоспроможністю : рецензія / О. Шнирков // Економіка України. - 2008. - № 2. - С. 91-92.