

*Міністерство освіти і науки України
Конотопський інститут Сумського державного університету
Факультет денної форми навчання*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Індивідуальна тема: Формування програми управління
конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»)*

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

Завідуючий кафедрою: _____ /Власенко Д.О./

Керівник роботи: _____ /Весперіс С.З./

Виконавець: _____ /Соловйова А.В./

гр. Мс2-61к

Конотоп 2020

ЗМІСТ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| РЕФЕРАТ | 3 |
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1 Еволюція визначення конкурентоспроможності підприємства | 6 |
| 1.2 Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства | 14 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | 18 |
| 2.1 Загальна характеристика структури управління підприємством | 18 |
| 2.2 Аналіз ефективності функціонування ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | 21 |
| 2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | 24 |
| РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | 31 |
| 3.1 Пропозиції щодо оптимізації системи менеджменту ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | 31 |
| 3.2 Обґрунтування застосування бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | 38 |
| ВИСНОВКИ | 42 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 44 |

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 41 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 47 сторінок, у тому числі 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел на 4 сторінках.

Мета роботи – формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕКОСТИЛЬ».

Завдання дослідження полягають у характеристиці еволюції визначення конкурентоспроможності; виявленні проблем управління конкурентоспроможністю підприємства; характеристиці структури управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»; аналізі ефективності функціонування ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»; проведенні аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»; розробці пропозицій щодо оптимізації системи менеджменту досліджуваного підприємства; обґрунтуванні застосування бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ».

У першому розділі висвітлені питання теоретичної концептуалізації управління конкурентоспроможністю підприємства. Другий розділ містить докладний аналіз діяльності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» та визначено рівень конкурентоспроможності підприємства та його найближчих конкурентів. У третьому розділі запропоновано та обґрунтовано пропозиції щодо формування програми управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – діагностика рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» порівняно із найближчими конкурентами та розробка програми управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

ВСТУП

У ринковій системі господарювання конкурентоспроможність як економічна категорія виступає ключовою, оскільки вона відображає науково-технічні, виробничі, організаційні, управлінські, маркетингові, економічні, ринкові та інші можливості підприємства, які реалізують продукцію та послуги, що конкурують з аналогами на зовнішньому та внутрішньому ринках. Історичний шлях розвитку конкуренції являє собою послідовний процес переходу від конкурентної поведінки окремих виробників, цехів, малих підприємств, фірм у відносинах між собою до суперництва великих господарських об'єднань, комплексів, компаній, галузей, видів діяльності аж до економік окремих країн.

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Проблеми конкурентоспроможності як елементу управління діяльністю підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, Дж. Блайта, Д. Джоббера, П. Дойля, Дж. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. У наукових працях вітчизняних вчених та науковців з країн СНД: О.І. Амоші, Л.В. Балабанової, О.А. Воронова, І.Б. Гуркова, Я.А. Жаліло, А.О. Задой, В.Л. Корінєва, Л.О. Лігоненко, Й.М. Ліфіца, А.А. Мазаракі, П.Т. Саблука, А.А. Садекова, Р.А. Фатхутдинова, О.Б. Чернеги, А.В. Шегди, О.О. Шубіна та інших представлені результати досліджень з питань стратегії та забезпечення конкурентоспроможності підприємств за умов мінливості конкурентного середовища. Враховуючі, що науковці мають певні суперечки у питаннях управління конкурентоспроможністю підприємства, тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною і перспективною.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – формування програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕКОСТИЛЬ».

Виходячи із зазначеної мети, завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- охарактеризувати еволюцію визначення конкурентоспроможності;
- виявити проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства;

- охарактеризувати структуру управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»;
- проаналізувати ефективність функціонування ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»;
- розробити пропозиції щодо оптимізації системи менеджменту досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати застосування бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є діагностика рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» порівняно із найближчими конкурентами та розробка програми управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Інформаційну базу кваліфікаційної бакалаврської роботи становлять матеріали Державного комітету статистики України, галузева інформація, інформаційно-аналітичні бюлетені, експрес-аналізи, фахові видання, результати самостійно проведених досліджень.

Результати дослідження спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» та зміцнення позицій підприємства на ринку монтажних-будівельних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція визначення конкурентоспроможності підприємства

Однією з важливих характеристик підприємства в умовах глобалізації визначається показник рівня конкурентоспроможності підприємства, підтримання конкурентних переваг на ринку. Для сучасного стану ринкового середовища, в якому функціонують підприємства, характерними є нестабільність макро-економічних та мікроекономічних чинників розвитку, у зв'язку з чим особливої ваги набуває формування конкурентних переваг діяльності одних підприємств порівняно з іншими. Одним із головних завдань на шляху розбудови в Україні ефективного функціонуючої ринкової економічної системи є вирішення складних питань забезпечення вітчизняного ринку високоякісними і конкурентоспроможними товарами, а, і вихід з ними на міжнародний ринок.

В сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності підприємства залежить насамперед від високого рівня конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Термін «конкурентоспроможність» може бути застосований до продукції чи товару, підприємства (виробника), галузі (національної економіки). Кожна з цих категорій має суттєві відмінності та характерні риси, які підтверджують правомірність такої їх диференціації.

Конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок створення конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами конкурентами, тобто за рахунок тих самих методів, що й конкурентоспроможність продукції, зважаючи на те що ці поняття схожі та не розривні між собою.

Узагальнюючими для цих категорій є те, що вони відображають здатність об'єкту дослідження ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища.

Аналіз наукових праць і публікацій свідчить, що науковці більше висвітлюють проблему підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, ніж її забезпечення. З цих питань у світі щороку видаються десятки наукових праць, журналів, їх розробляють сотні наукових підрозділів, постійно проводяться міжнародні та національні конференції, симпозіуми. І хоча механізм забезпечення конкурентоспроможності розроблений ще недостатньо повно, його теоретична, методологічна й практична значимість уже широко визнана, оскільки наука і практика відчують потребу в нових ідеях.

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Слід урахувати й те, що в економічній науці, на нашу думку, ще чітко не сформувалася методологія управління конкурентоспроможністю підприємства. У процесі зародження знаходяться проблеми конкурентоспроможності, які визначаються окремими течіями та напрямками, що розвиваються на власних методологічних засадах чи конкурують між собою.

Сьогодні виникають нові відносини між виробниками та споживачами продукції, коли виробник має постійно піклуватися про пошук тих переваг, які забезпечують йому належний рівень конкурентоспроможності відносно конкурентів. Однак, неефективна робота українських підприємств в умовах конкуренції, невизначеність концептуальних підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність», та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства потребує проведення серйозних досліджень в цій сфері. Для формування системи управління конкурентоспроможністю необхідно зробити ретельний аналіз існуючих точок зору, критичне осмислення існуючих у світі підходів до поняття конкурентоспроможності.

Багато авторів у своєму розумінні цієї категорії базуються на теорії конкурентної переваги М. Портера, у відповідності до якої «конкурентоспроможність підприємства, як відносна категорія, може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі» [32].

Одне з найпоширеніших визначень, що дає М. Єрмолов: «Конкурентоспроможність виробника являє собою відносну характеристику, яка відображає відповідності процесу розвитку даного виробника від виробників-конкурентів яка за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [17]. Тобто підприємству потрібно знайти та реалізувати такі конкурентні переваги, використання яких дозволить йому досягти високого рівня конкурентоспроможності та підтримування його протягом тривалого періоду часу.

Деякі автори, трактуючи конкурентоспроможність підприємства, простежують зв'язок з такою ознакою конкуренції, як суперництво, боротьба за досягнення найкращого результату. Так, М. Гельвановський вважає, що «конкурентоспроможність це володіння властивостями, які створюють конкурентні переваги для підприємства» [8]. При цьому підприємство має піклуватися про те, щоб постійно покращувати свої властивості, щоб завжди бути попереду конкурентів, тому що кожна властивість, яка дає перевагу, рано чи пізно буде перейнята конкурентами.

Під конкурентоспроможністю розуміють також «можливості підприємств запропонувати товар, який відповідає певним вимогам покупця, тобто визначеної якості, у необхідній кількості, у необхідні терміни та за більш сприятливих умов постачання, ніж конкуренти» [24].

З цим підходом можна погодитись, тому що однією із складових, що забезпечує рівень конкурентоспроможності підприємства, є конкурентоспроможність продукції, яка користується попитом на неї з боку споживачів. Але це визначення більшою мірою підходить для товару, а не для підприємства, тому що воно пов'язує отримання переваг підприємства тільки за рахунок виробництва конкурентоспроможного товару, а конкурентоспроможність підприємства передбачає досягнення переваг над конкурентами у ефективності використанні ресурсів, що знаходить відображення у таких показниках, як якість продукції, прибутковість та продуктивність.

У відповідності до іншого підходу конкурентоспроможність підприємства трактується як «рівень його компетентності відповідно до інших підприємств-конкурентів за такими параметрами, як технологія, практичні навички, знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість системи управління та виробництва, якість продукції, комунікації» [22]. Це трактування містить більш конкретний характер, визначаючи критерії оцінки, однак за своєю суттю обидва підходи є близькими та базуються на позиції зіставлення підприємств, що конкурують чи за відмінностями процесу розвитку, чи за рівнем компетенції.

А. Градов та інші визначають «конкурентоспроможність підприємства як її порівняльну перевагу по відношенню до інших підприємств даної галузі у державі чи за її кордонами» [35]. Позитивним у такому підході є те, що він передбачає використання переваги виробника не тільки на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. Негативною стороною визначення є незрозумілість того, в яких сферах підприємство досягає переваг.

Переважна більшість вчених трактують конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності, що дозволяє визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі.

Всі вищезгадані підходи не відображають у повній мірі всієї глибини категорії конкурентоспроможності та мають ряд недоліків, а саме: при оцінці конкурентоспроможності підприємства має бути врахований такий важливий момент, як ступінь адаптації підприємства до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, це має дозволити підприємству реально визначити свої сильні та слабкі сторони; для оцінки конкурентоспроможності важливо не тільки спрогнозувати місце, яке буде займати підприємство у галузі серед конкурентів на основі аналізу, а й визначити загальний стан галузі та рівень її прибутковості, щоб знати, на які результати може розраховувати підприємство при розгортанні власного виробництва та виходу на ринок продукції; диференціація продукції та диверсифікація виробництва підприємствами галузі ускладнює порівняльну оцінку рівня їхньої конкурентоспроможності.

Інший підхід у дослідженні та оцінці конкурентоспроможності підприємства базується на глибокому вивченні процесів, що протікають у внутрішньому середовищі підприємства, та тих, які відображають його взаємовідносини із зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність підприємства – система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо придбання та підтримки протягом тривалого періоду часу конкурентної переваги [27].

При такому підході основний акцент робиться на здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов, забезпечуючи підтримку та розвиток наявних, а також створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність при цьому виступає не тільки як результат, але і як процес, який представляє собою системну категорію, що потребує детального дослідження.

Узагальнюючи сутність категорійного апарату, в цій галузі дослідження, вважаємо за доцільне звернути увагу на найбільш вдалі, на нашу думку, термін, які характеризують відмінності конкретних категорій, а саме конкурентоспроможність та конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Тракткування термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства»

| Автор | Визначення та трактування |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Портер [30] | Конкурентоспроможність – це обумовлений економічний, соціальний та політичний стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. |
| | Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку. |
| Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [16] | Конкурентоспроможність підприємства - рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва. |
| Р. А. Фатхутдинов [35] | Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної проблеми, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку |

Продовження таблиці 1.1

| Автор | Визначення та трактування |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| В. О. Василенко [5] | Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. |
| | Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт, перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій конкурентів у даній галузі бізнесу. |
| | Конкурентоспроможність підприємства - можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. |
| З. Є. Шершеньова, С. В. Оборська [38] | Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність. |
| І. З. Должанський [13] | Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. |
| Т. В. Гринько [10] | Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти. |
| Л. С. Кобиляцький [22] | Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів. |
| В. Л. Дікань [11] | Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархії системи оцінок об'єктів що до нього подібні. |
| О. Б. Чернега [37] | Конкурентоспроможність – це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції. |
| | Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність характеристик діяльності, завдяки яким є ринок збуту і задовольняються потреби певних груп покупців. |
| С. Б. Алексєєв [1] | Це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукції, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі. |
| С. Ф. Покропивний [25] | Конкурентоспроможність підприємства – здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції. |
| О. Савчук [34] | Конкурентоспроможність – здатність процесів суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає. |

Продовження таблиці 1.1

| Автор | Визначення та трактування |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Є. М. Карпенко [19] | Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни. |
| Г. Воронін [6] | Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства. |
| В. Д. Немцов [28] | Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів. |
| Л. Н. Качалина [20] | Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимог споживачів, визначає частку ринку, яка належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів. |

Складність конкретизації понять «конкутентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» виходить із їх особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими:

– конкурентоспроможність підприємства – це відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

– автори визначають трактування цих понять як завоювання частки міжнародного конкурентного ринку шляхом зосередження уваги для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності;

– автори визначають що конкурентоспроможність підприємств як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку;

– розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає сутність конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами конкурентами;

– представники української економічної школи, вважають що конкурентоспроможність підприємства – це система економічних категорій,

елементами якої є конкурентоспроможність продукції та фінансова конкурентоспроможність;

- підвищення продуктивності використання усіх наявних ресурсів;
- з позиції маркетингової складової, як наявність ефективного маркетингового комплексу, іміджу, торгової марки;
- науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат людського капіталу.

Розглянувши та узагальнивши зміст різних трактувань поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо таке визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Відмітимо, що конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана із процесом змін, тобто із процесом реконструкції. Але здійснення змін також має свої особливості. Підприємство повинно постійно підтримувати безперервні удосконалення, може забезпечуватися різними методологічними підходами і характеризуватися різноманітними способами досягнення, використовувати весь набір видів діяльності, які взаємодіють в процесі створення, виробництва і реалізації продукції. Отже, для будь-якої економічної системи конкурентоспроможність є важливою складовою розвитку суспільства, виступає об'єктом пильної уваги науковців, кожному із етапів розвитку продуктивних сил відповідає своє бачення економічної природи конкурентоспроможності.

1.2. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства

Важливою умовою розвитку будь-якого підприємств є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше. Управління розвитком підприємств - це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [36].

Як уже зазначалось вище, конкурентоспроможність представляє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. В контексті взаємозв'язку конкурентоспроможності і управління нею конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М. Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як «зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства» [31].

Інші автори, такі як К. Ку, Д. Шендел, Д. Мак Кі, С. Дуглас, Д. Рее концентрували свою увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності окремих одиниць бізнесу [39; 40]. Наприклад, Б. Скотт визначав конкурентоспроможність «як засіб підвищення доходів організації, принаймні, так швидко, як конкуренти, й забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції у майбутньому» [41].

Р. Пейс та Е. Стефан запропонували більш комплексне визначення. На їх думку, «конкурентоспроможність представляє собою здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати прибуток від інвестицій та забезпечувати робочі місця в майбутньому» [14].

Більш детальний аналіз наявних визначень поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл.1.2) дозволив визначити, що даний процес являє собою підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

| Автор | Визначення |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Галелюк М.М. [7] | Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи. |
| Кузьмін О. Є. [23] | Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів |
| Балабанова Л. В. [2] | Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. |
| Бондаренко Г. С. [3] | Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу. |
| Мансуров Р. Є. [26]. | Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань. |
| Кузьмін О. Є., Горбаль Н.І. [23] | Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності. |
| І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [29] | Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності. |
| Савел'єва Н.А. [33] | Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей. |

В результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства зроблені наступні узагальнення:

- конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому;

- довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;

- підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального управління;

- система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив;

- система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Кожне підприємство у процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця), а тому одним з важливих елементів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності, розробки стратегії діяльності підприємства. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління нею.

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль;
- упаковку і складування;

- збут і продаж;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- експлуатацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [12].

У нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю, адаптованих до сучасних умов господарювання, посилити їхню стратегічну орієнтацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

2.1 Загальна характеристика структури управління підприємством

Підприємство ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» здійснює господарську діяльність, пов'язану із створенням об'єктів архітектури. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, кутові та інші штампи, фірмовий знак та інші реквізити.

Підприємство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном.

ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» виконує ряд робіт, перелік яких подано нижче:

– проектування об'єктів архітектури - внутрішніх інженерних мереж і систем; мереж електропостачання, електрообладнання і електроосвітлення; автоматизація і встановлення контрольно-вимірювальних приладів.

– будівельні та монтажні роботи - виконання пусконаладжувальних робіт; встановлення електротехнічного обладнання; встановлення засобів автоматики об'єктів тепло- і енергогосподарства (котельень, теплових пунктів); теплотехнічне обладнання.

– монтаж інженерних мереж - монтаж внутрішніх інженерних мереж, систем, приладів і засобів вимірювання; монтаж систем електропостачання, електрообладнання і електроосвітлення; автоматизація і монтаж контрольно-вимірювальних приладів.

На ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Така організаційна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва. На рис. 2.1 надана організаційна лінійно-функціональна структура ТОВ «ЕКОСТИЛЬ», а штатний розпис ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» на 2019 рік наведено у таблиці 2.1.

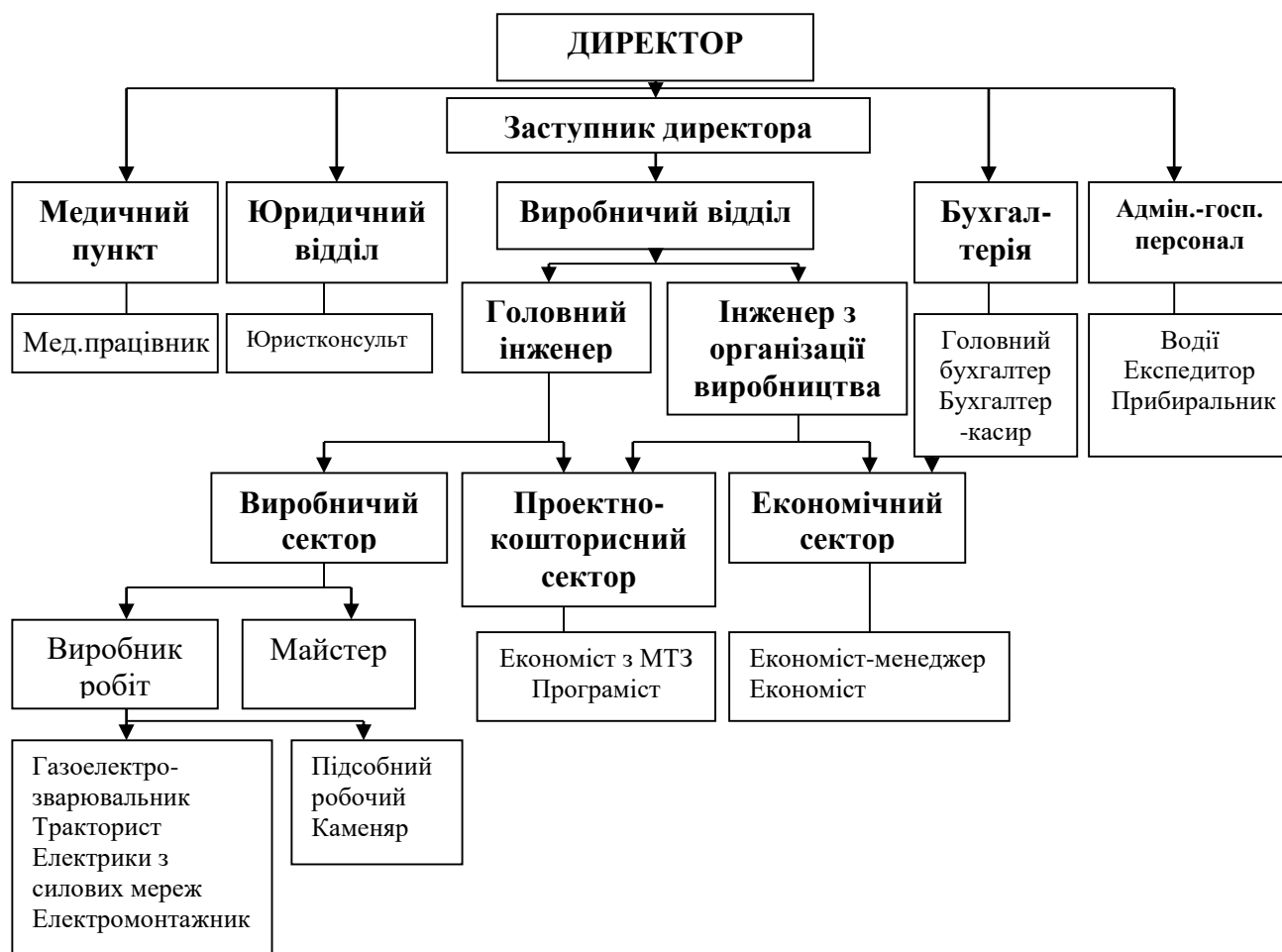


Рисунок 2.1 Організаційно-господарська структура управління
ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

При даній структурі найбільш значущі організаційні питання стосовно господарської діяльності і управління підприємством вирішуються одноосібним рішенням директора. Управлінці та менеджери, які входять в склад даного підприємства не мають необхідного ступеня свободи при прийнятті рішення, що в свою чергу досить суттєво впливає на кінцевий результат при прийнятті рішення підприємством. Крім вищезазначеного, на підприємстві існують посади, які функціонально дублюють один одного. Наприклад, це стосується економістів та інженерів фірми, кількість яких дорівнює 8 осіб, що в свою чергу впливає на збільшення затрат на оплату праці.

Таблиця 2.1 - Штатний розпис ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» на 2019 р

| № | Найменування посади | Кількість чол | № | Найменування посади | Кількість чол |
|----|-----------------------------------|---------------|----|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | Директор | 1 | 18 | Підсобний робітник | 6 |
| 2 | Заступник директора | 1 | 19 | Експедитор | 1 |
| 3 | Головний бухгалтер | 1 | 20 | Механік | 1 |
| 4 | Бухгалтер-касир | 1 | 21 | Газоелектрозварювальник 5р | 2 |
| 5 | Економіст | 1 | 22 | Тракторист | 1 |
| 6 | Економіст-менеджер | 1 | 23 | Електрик з силових мереж і електрообладнання 6 р. | 2 |
| 7 | Економіст з МТЗ | 1 | 24 | Електромонтажник-наладчик 4 р | 1 |
| 8 | Інженер з організації виробництва | 1 | 25 | Електрик з силових мереж і електрообладнання 3 р. | 1 |
| 9 | Інженер-програміст | 1 | 26 | Електрик з силових мереж і електрообладнання 4 р. | 1 |
| 10 | Інженер-теплотехник | 1 | 27 | Електромеханік з автоматизації і приладів технологічного обладнання | 1 |
| 11 | Інженер-проектант | 1 | 28 | Монтажник приладів та апаратури | 1 |
| 12 | Головний інженер | 1 | 29 | Слюсар по автоматиці | 1 |
| 13 | Головний енергетик | 1 | 30 | Слюсар 2 раз. | 1 |
| 14 | Прораб | 2 | 31 | Каменяр 3 раз. | 1 |
| 15 | Програміст | 1 | 32 | Прибиральниця | 1 |
| 16 | Медичний працівник | 1 | 33 | Водій | 4 |
| 17 | Юридичний консультант | 1 | 34 | Разом | 44 |

На ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» серед недоліків структури управління можна виділити перевантаження директора, дублювання посад, відсутність необхідного рівня свободи у керівників та персоналу при прийнятті управлінських рішень.

2.2 Аналіз ефективності функціонування ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

Ефективність функціонування підприємства характеризується ефективним використанням усіх ресурсів підприємства та високим рівнем рентабельності виробничої діяльності. Оскільки аналіз рентабельності, як правило, проводиться окремо, під оцінкою ефективності часто розуміють лише оцінку ефективності використання ресурсів підприємства. Відповідну групу коефіцієнтів називають коефіцієнтами ефективності, або ділової активності.

Проводимо аналіз показників ліквідності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники ліквідності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютна зміна 2019 до 2017 | Норматив |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|------------------------------|-----------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,002 | 0,116 | 0,297 | 0,295 | >0,2-0,35 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 15,048 | 15,150 | 15,307 | 0,259 | 1- 1,15 |
| Коефіцієнт покриття | 18,799 | 19,282 | 19,614 | 0,815 | 1,5-2,5 |
| Коефіцієнт критичної ліквідності | 15,158 | 15,337 | 15,584 | 0,426 | 0,8-0,9 |

Аналізуючи таблицю 2.2, можемо зауважити, що рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності показує, що підприємство у 2017 р. було не ліквідним, показник ліквідності був надзвичайно малим, що свідчить про неможливість підприємства погасити найближчим часом свої короткострокові зобов'язання. У 2019 році значення коефіцієнту зросло до 0,297, що продемонструвало підвищення здатності підприємства виконувати свої грошові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності має дуже високе значення і виходить за межі нормативного значення. Коефіцієнт поточної ліквідності також надзвичайно високий, це пов'язано з високими надлишковими запасами, надплановою завантаженістю продукції на складах. Коефіцієнт критичної ліквідності також має високе значення і значно більший нормативу. Слід зауважити, що всі досліджувані показники мають тенденції до збільшення на кінець досліджуваного періоду.

У таблиці 2.3 наведено відносні показники фінансової стійкості ТОВ «ЕКОСТИЛЬ». Проводимо їх аналіз.

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

| Показник | 2017 р | 2018 р | 2019 р | Абсолютна зміна 2019 до 2017 | Норматив |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------------|------------|
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 20,15 | 20,46 | 20,68 | 0,53 | $\geq 0,8$ |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 1,05 | 1,05 | 1,05 | 0,00 | $\geq 0,5$ |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,16 | 1,16 | 1,16 | 0,00 | |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,00 | $\leq 0,5$ |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами | 1,04 | 1,04 | 1,04 | 0,00 | $\geq 0,1$ |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами | 5,19 | 5,03 | 4,78 | -0,41 | 0,6-0,8 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,97 | 0,97 | 0,99 | 0,02 | $\geq 0,5$ |

Виходячи з аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» (табл.2.3) можна зробити висновок, що окремі показники (наприклад, фінансової стабільності і маневреності власного капіталу) за досліджуваний період мали тенденцію до зростання, а такі, як показник забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами зменшився, інші показники залишились без змін. Це визначає покращення використання основного і оборотного капіталу, фінансову стабільність і стійкість підприємства. Проте, слід зауважити, що показник фінансової стійкості та забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами надзвичайно високий, також високий показник маневреності капіталу, забезпеченості активів власними оборотними засобами та фінансової автономії. Щодо показника фінансової незалежності, то можна зауважити, що підприємство виконує свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, і є незалежним від позикових джерел. Ризик неплатоспроможності мінімальний.

Слід також додати, що запаси і витрати на підприємстві майже повністю покриваються за рахунок власних оборотних коштів. В свою чергу показник фінансового ризику на підприємстві мінімальний, що свідчить про мінімальну частку позикових коштів, вкладених в активи підприємства. Це означає, що ризик

акціонерів на підприємстві зводиться до мінімуму. Підприємство фінансово стабільне і стійке, що додає йому високу інвестиційну привабливість.

Проаналізуємо рентабельність господарської діяльності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ». Рентабельність є відносним показником прибутковості виробництва. Підприємство вважається рентабельним, якщо результати від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і утворюють прибуток, достатній для нормальної її діяльності.

Таблиця 2.4 містить аналіз рентабельності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» за 2017-2019 р.р.

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

| Показник | 2017 р | 2018 р | 2019 р | Абсолютна зміна 2019 до 2017 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------------|
| Рентабельність реалізації | 0,07 | 0,06 | 0,03 | -0,03 |
| Рентабельність основної діяльності | 0,61 | 0,61 | 0,61 | 0,01 |
| Рентабельність сукупного капіталу | 0,04 | 0,03 | 0,02 | -0,02 |
| Рентабельність власного капіталу | 0,04 | 0,03 | 0,02 | -0,02 |

Згідно аналізу діяльності підприємства за 2017-2019 р.р. можна зазначити, що максимальною є рентабельність основної діяльності, яка складає майже 60% і майже не змінюється протягом досліджуваного періоду. Отже, основна діяльність ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» є стабільною та високодохідною. Рентабельність власного та сукупного капіталів складає від 2 до 4 %, це в свою чергу означає, що ні сукупний, ні власний капітал не є високорентабельними та не додають майже ніякого прибутку. Рентабельність від реалізації продукції дуже низька і при цьому, вона ще знизилась на 3 п.п у 2019 році порівняно з 2017 роком, що є негативною тенденцією.

ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» виконує свої грошові зобов'язання, абсолютно ліквідне та має змогу погашати зобов'язання за рахунок своїх активів, ризик неплатоспроможності мінімальний. Рентабельність основної діяльності підприємства стабільна та досить висока, підприємство не залежить від позикових джерел, що формує високу інвестиційну привабливість підприємства. Разом з тим на підприємстві зберігаються високі надлишкові запаси, завантаженість продукції на складах.

2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

Аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен будуватися за основними принципами – комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність.

Проводимо аналіз рівня конкурентоспроможності методом, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності (табл. 2.5).

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу - показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв. Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Таблиця 2.5 - Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

| Критерії та показники конкурентоспроможності | Правило розрахунку показника | Значення показника |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1. Ефективність виробничої діяльності підприємства | | |
| Витрати на виробництво одиниці продукції, грн. | Валові витрати / Об'єм випуску продукції | 0,18 |
| Фондовіддача, тис. грн. | Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих фондів | – |
| Рентабельність товару, %. | Прибуток від реалізації·100/ Повна собівартість продукції | 4,100 |
| Продуктивність праці, тис. грн. /чол. | Обсяг випуску продукції / Середньо-спискова чисельність працівників | 0,035 |
| 2. Фінансовий стан підприємства | | |
| Коефіцієнт автономії | Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування | 1,05 |
| Коефіцієнт платоспроможності | Власний капітал / Загальні зобов'язання | 20,46 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання. | 0,295 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів. | – |
| 3. Ефективність організації збуту та просування товарів | | |
| Рентабельність продажу, %. | Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу | 7,04 |
| Коефіцієнт затовареності готовою продукцією | Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу | – |
| Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей | Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність. | – |
| Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту | Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації | – |
| 4. Конкурентоспроможність товару | | |
| Якість товарів | Комплексний метод. | |
| Ціна товару | Визначається різними методами | |

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховуємо за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (2.1)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховуємо за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\Pi} + 0,10\Pi, \quad (2.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховуємо за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_{\text{Л}} + 0,15K_{\text{Об}}, \quad (2.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{\text{Л}}$ – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{\text{Об}}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29 K_{\text{зат}} + 0,21 K_{\text{звп}} + 0,14 K_p, \quad (2.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

Кзат – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Кзвп – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

Кр – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

$$E_B = 0,31 \cdot 0,18 + 0,19 \cdot 0 + 0,40 \cdot 4,100 + 0,10 \cdot 0,035 = 1,6993;$$

$$\Phi_{II} = 0,29 \cdot 1,05 + 0,20 \cdot 20,46 + 0,36 \cdot 0,295 + 0,15 \cdot 0 = 4,5027;$$

$$E_3 = 0,37 \cdot 7,04 + 0,29 \cdot 0 + 0,21 \cdot 0 + 0,14 \cdot 0 = 2,6048;$$

Тоді для ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» коефіцієнт конкурентоспроможності буде становити:

$$K_{KIT} = 0,15 \cdot 1,6993 + 0,29 \cdot 4,5027 + 0,23 \cdot 2,6048 + 0,33 \cdot 1 = 2,4898$$

Таким чином, за 2019 рік коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить 2,4898.

Далі визначимо конкурентні позиції кожної з чотирьох представлених нижче компаній-конкурентів (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Оцінки параметрів конкурентоспроможності компаній-конкурентів

| Фактори/ компанії- конкуренти | ТОВ «Тепла хата» | ТОВ «Макс» | ТОВ «Партнер» | ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Надійність виконання робіт | Наявність сучасного обладнання є запорукою надійності виконання робіт | Є певні проблеми у надійності виконаних роботи | Застаріла техніка не дозволяє виконувати роботи із високим ступенем надійності | Беззаперечне виконання своїх контрактних зобов'язань |
| 2. Рівень додаткового сервісу для замовників | Базові послуги з монтажно-будівельних робіт | Можливе надання додаткових послуг з супроводу робіт | Базові послуги з монтажно-будівельних робіт | Надання базових послуг з монтажно-будівельних робіт, супровід робіт, виконання ремонтних робіт, післяпроектний моніторинг |
| 3. Ефективність заходів компанії щодо просування | Реклама в галузевих довідниках, на Інтернет - порталах | Реклама в спеціалізованих каталогах та Інтернет - порталах | Реклама лише в спеціалізованих каталогах | Реклама в галузевих довідниках, Інтернет - порталах, директ – мейл |
| 4. Наявність стабільної клієнтської бази. | Майже 50% - постійні замовники | Близько 35-45% постійних замовників | Менше 30% постійних замовників | Близько 35-45% постійних замовників |

До ключових факторів, що формують конкурентоспроможність компанії такого профілю на ринку будівельно-монтажних робіт, можна віднести наступні:

1. Надійність виконання будівельно-монтажних робіт;
2. Рівень додаткового сервісу для замовників будівельних робіт
3. Чіткість роботи будівельної компанії, відсутність збоїв, дотримання необхідної якості наданих робіт, встановлених графіків будівництва і т.п.
4. Ефективність заходів будівельної компанії щодо просування послуг на ринок.
5. Налагоджена система тісних взаємозв'язків з клієнтами та наявність стабільної клієнтської бази.

Зробивши аналіз таблиці 2.6, можемо відмітити, що компанія ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» є конкурентною серед компаній аналогічного профілю міст Конотоп, Кролевець, Ромни і Шостка. Згідно з експертними оцінками, компанія завжди виконує свої контрактні зобов'язання, що значно підвищує її діяльність із боку споживача, але відсоток постійних замовників потрібно збільшити.

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності зазначених компаній на основі визначення узагальненого показника конкурентоспроможності (табл. 2.7).

Спочатку визначаємо бальні оцінки конкурентоспроможності компаній-конкурентів, які отримуємо на основі експертного опитування із залученням фахівців у галузі будівельно-монтажних робіт.

Аналізуючи бальні оцінки таблиці 2.7 можна зазначити, що компанія ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» є конкурентоспроможною серед найближчих конкурентів і отримала лише високі оцінки за наведеними параметрами.

Для детальнішої оцінки потрібно визначити узагальнений рівень конкурентоспроможності компаній-конкурентів аналогічного профілю, яка врахувала б не лише силу або слабкість компаній за окремими параметрами конкурентоспроможності, а також і важливість окремих параметрів у формуванні загальної конкурентоспроможності компанії на ринку.

Таблиця 2.7 - Рівень конкурентоспроможності компаній-конкурентів

| Парметри оцінки | ТОВ «Тепла хата» | | | ТОВ «Макс» | | | ТОВ «Партнер» | | | ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» | | |
|--------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|----------------|-------------------|--------------|
| | Бал | Рівень важливості | Зважений бал | Бал | Рівень важливості | Зважений бал | Бал | Рівень важливості | Зважений бал | Бал | Рівень важливості | Зважений бал |
| 1. Надійність і якість виконання монтажних робіт | 9,5 | 8,5 | 80,75 | 7,0 | 8,5 | 59,50 | 7,5 | 8,5 | 63,75 | 8,5 | 9,0 | 76,5 |
| 2. Рівень додаткового сервісу для замовників | 7 | 8 | 56,00 | 7,5 | 8,5 | 63,75 | 6,5 | 9,0 | 58,50 | 8,5 | 9,0 | 76,5 |
| 3. Ефективність заходів компанії щодо просування | 9,5 | 6,0 | 57,00 | 7,0 | 7,0 | 49,00 | 8,5 | 6,0 | 51,00 | 9,5 | 6,0 | 57,0 |
| 4. Наявність стабільної клієнтської бази | 8,5 | 8,5 | 72,25 | 7,5 | 8,0 | 60,00 | 6,5 | 7,5 | 48,75 | 8,5 | 7,0 | 60,00 |
| Разом | 266,00 | | | 232,25 | | | 222,00 | | | 270,0 | | |

Для визначення важливості окремих параметрів у забезпеченні загальної конкурентоспроможності компанії на ринку монтажно-будівельних послуг проведемо опитування споживачів послуг з метою ранжування параметрів за ступенем їх важливості за 10-ти бальною шкалою (1 – фактор не важливий; 10 – фактор дуже важливий). Результати запишемо у відповідні стовпчики таблиці 2.7.

Для отримання узагальненої оцінки рівня конкурентоспроможності компаній перемножимо рівень важливості окремих параметрів на бальне значення цих параметрів для компаній-конкурентів, а потім визначимо суму цих добутоків. В результаті отримаємо відповідні значення узагальненого рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» та його основних конкурентів (табл.2.7).

Аналізуючи отримані результати, ми можемо зробити висновки, що ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» є найбільш конкурентоспроможним підприємством серед прямих конкурентів, але треба зазначити високу конкурентоспроможність ТОВ «Тепла хата», яка практично є основним конкурентом досліджуваного підприємства.

Був проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» за допомогою методу самооцінки діяльності та методу аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів у галузі монтажно-будівельних робіт. За результатами аналізу з чотирьох вибраних прямих конкурентів, згідно до узагальненої оцінки факторів конкурентоспроможності підприємств-будівельників, ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» є найбільш конкурентоспроможним. Проте рівень його конкурентоспроможності не досить значно відрізняється від прямих конкурентів, а саме – ТОВ «Тепла хата». Такий рівень конкурентоспроможності підприємства зумовлений високою надійністю та якістю будівельно-монтажних робіт, ширшою клієнтською базою порівняно з конкурентами та ефективністю заходів компанії щодо просування на ринку. З вибраних параметрів конкурентоспроможності можна виділити те, що фірма не досить уважно ставиться до додаткового сервісу наданого замовникам, тому має можливість покращення своєї конкурентоспроможності за рахунок розвитку додаткового сервісу.

ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» виконує свої грошові зобов'язання, абсолютно ліквідне та має змогу погашати зобов'язання за рахунок своїх активів, ризик неплатоспроможності мінімальний. Рентабельність основної діяльності підприємства стабільна та досить висока., підприємство не залежить від позикових джерел. Проте існують певні недоліки у організаційно-управлінській структурі підприємства. Згідно проведеного аналізу конкурентоспроможності, підприємство є достатньо конкурентоспроможним на ринку монтажно-будівельних робіт серед конкурентів, відповідного сектору господарювання, використовує свої переваги та надає якісні послуги, має широку клієнтську базу та потенціал її розширення.

З урахуванням вищезазначених факторів фірма має ліквідувати існуючі недоліки в системі управління, застосувавши наукові методи управління та менеджменту, та значно розширити спектр надання додаткових послуг для замовників.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

3.1 Пропозиції щодо оптимізації системи менеджменту ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

Економічні перетворення, які нині відбуваються в Україні, докорінно змінюють характер і принципи управління підприємствами й організаціями.

Серед найважливіших елементів, на які може самостійно впливати саме підприємство, слід виокремити організацію управління (система менеджменту підприємства). Від того, наскільки раціонально вона буде побудована, залежить ефективність процесу управління виробничою діяльністю. Нині підприємства мають вирішувати питання оптимізації організаційних структур, які повинні ефективно впливати на розвиток ринкових відносин. При цьому створювана організаційна структура управління має відповідати раціональним принципам побудови, своєчасно адаптуватися до нових умов, враховувати особливості діяльності конкретного підприємства.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності передбачає здійснення певних змін, що забезпечують рух до нової її моделі. При цьому потрібно враховувати, що будь-яка організація має змінювати свою структуру без загрози власному існуванню, лише переконавшись у тому, що зовнішнє середовище вже набуло певної нової конфігурації, що, у свою чергу, вимагає від організації іншої структури.

Різноманітність і складність організаційних структур, факторів та умов, що їх визначають, об'єктивно зумовлюють існування різноманітних методів удосконалення останніх. Найвідоміші такі методи:

- експертний метод полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявленні її слабких місць. З цією метою проводиться діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і

плановими значеннями їх. Експертний метод у практиці оптимізації організаційних структур використовується досить широко. Це пояснюється недостатнім розвитком кількісних методів аналізу, недоліками нормативної бази тощо. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур;

- метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, котрі виправдали себе на практиці на підприємствах із подібними умовами (розмір, тип виробництва, складність продукції). Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління, норм керованості, типового складу функцій управління, різноманітних розрахункових формул для визначення нормативів чисельності управлінського апарату. Він найпоширеніший у практиці галузевих підприємств, об'єднань. Широке використання методу привело до уніфікації організаційних структур управління на підприємствах галузей, упорядкування штатних розкладів, регламентації адміністративно-управлінської діяльності, що є позитивним. Разом з тим, цей метод орієнтує на постійний склад функцій управління, ставить жорсткі обмеження у виборі організаційних структур. Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляється типова організаційна структура та інші типові рішення щодо побудови апарату управління;

- метод структуризації мети ґрунтується на уявленні про виробничо-господарську організацію як багатоцільову систему. Метод передбачає структуризацію мети (завдань) організації за відповідними ознаками, які є основою для виділення видів діяльності, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт за визначеними правилами дає змогу визначити структурні підрозділи та орієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети;

- метод організаційного моделювання ґрунтується на використанні відповідних формалізованих уявлень (моделей) об'єкта і структури управління. Серед групи методів організаційного моделювання найвідоміший метод, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. Відповідно до цього методу у виробничих процесах виділяють місця, де необхідний управлінський вплив. Далі встановлюються характер і періодичність цих впливів, склад і обсяг інформації, необхідні технічні засоби та інші складники процесу управління. Розробка процесів управління відбувається з урахуванням нормативних вимог до їх організації. На основі характеристик розроблених процесів управління (їхні періодичність, трудомісткість) визначають кількість працівників, їхню підпорядкованість у процесі виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

Вибір конкретного методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, що стоять перед підприємством, наявності ресурсів, кваліфікованих виконавців, міри обґрунтованості нормативної та методичної бази та інших умов. На практиці використовується поєднання розглянутих методів, котрі доповнюють один одного. Наприклад, використання методу структуризації мети часто передбачає залучення експертів, аналітичної інформації. З другого боку, використання експертного методу при вдосконаленні структури управління не виключає застосування типових рішень, аналогів, що себе виправдали на практиці.

Процес оптимізації організаційної структури включає в себе формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Ефективність оптимізації організаційної структури не може бути оцінено яким-небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям; з другого – наскільки її

внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей. Специфіка проблеми оптимізації організаційної структури управління полягає в тому, що вона являє собою кількісно-якісне складне завдання, що виконується на основі поєднання наукових (серед них формалізованих) методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів уже на етапі вибору й оцінки найкращих варіантів організаційних рішень. Для практичної реалізації вищенаведених принципів і основних положень пропонується блок-схема методики оптимізації структури управління (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 Блок-схема методики оптимізації структури управління підприємством

Перевірка адекватності прогнозної моделі організаційної структури згідно з блок-схемою знижує ймовірність помилки і пов'язаних із нею зайвих витрат коштів у практичній діяльності.

У процесі оптимізації організаційної структури управління вирішуються такі завдання:

1) визначення типу структури управління. Виходячи з існуючої лінійно-функціональної організаційної структури управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» і перехід їм в сучасних умовах на виробництво продукції, найбільш прийнятним вибором для підприємства буде дивізійний тип структури управління.

2) визначення характеру співвідпорядкованості між ланками організації.

В кінцевому підсумку, встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозділу, потоки інформації, взаємозв'язку і документообіг, повноваження, відповідальність і права підрозділів і працівників.

Підприємство в нових умовах самостійно формує цілі і завдання, розробляє стратегію і політику свого розвитку, вишукує необхідні для їх реалізації засоби, набирає працівників, вирішує безліч різних питань, у тому числі і структурні. До них можна віднести такі, як створення, ліквідація, злиття, розділення підрозділів, перебудова організаційної структури управління.

Важливим критерієм оцінки організаційної структури управління є її сприйняття людьми, яким належить працювати в нових умовах.

У кризовий період для організації зміни в структурі управління можуть бути спрямовані на створення умов для виживання за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до зовнішнього середовища. Незалежно від причин обов'язково постане питання про розширення повноважень на нижніх рівнях ієрархії управління.

Для оптимізації діючої структури управління виберемо експертний метод. При оптимізації структури управління даним методом прагнуть враховувати всі ті чинники, які найкращим чином забезпечують досягнення виробничих, технічних, економічних цілей, що стоять перед організацією. Суть методу полягає в експертному виявленні проблем і вузьких місць в організації.

При оптимізації організаційної структури управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» важливим є правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців. Тому зміни ми розпочнемо робити з верхньої ланки управління і дійдемо до функціональних підрозділів фірми.

Розглядаючи організаційну структуру підприємства ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» одразу помітимо, що посади директора і його заступника, як вже вище зазначалось, дублюють один одного. Тому, для більш ефективного управління підприємством, пропонується між цими посадами провести межу повноважень та закріпити за ними свої функції управління. Також, вважається, що потрібно ліквідувати посаду заступника директора, але створити нову посаду головного менеджера з виробничих та економічних питань фірми. Це рішення припинить дублювання посад і, що найголовніше, великий виробничий відділ підприємства буде реорганізовано в економічно-виробничий відділ і отримає, безпосередньо, свого керівника. Виробничий сектор також буде реорганізовано, ліквідується посада майстра, його підлеглі перейдуть під керівництво виконроба, який і очолить його.

Пропонується до підпорядкування головного інженера віднести виробничий сектор, також приєднати адміністративно-господарський персонал та цим обмежити його повноваження. Посаду інженера з організації виробництва пропонується ліквідувати та створити нову – менеджер з економічних питань. Також є потреба в розширенні його повноважень, тому проектно-кошторисний та економічний сектори тепер повинні підпорядковуватись безпосередньо тільки цій посаді.

Юридичний відділ, бухгалтерія, медичний пункт будуть підпорядковуватись безпосередньо директору фірми. Ці рішення дозволять спростити управлінські зв'язки.

Реалізувавши зазначені оптимізаційні заходи, розглянемо нову організаційну структуру управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» (див. рис 3.2).

Як видно із вищенаведеної схеми (рис 3.2), організаційна структура змінилась, більш того, вона зараз представляє лінійний тип, а не лінійно-функціональний, який використовувався раніше. Оптимізована організаційно-управлінська структура значно краще підходить для ТОВ «ЕКОСТИЛЬ», бо позитивно впливає на організацію праці, на взаємозв'язок між структурними відділами, ліквідує не потрібні посади та відділи, спрощує управління підприємством.

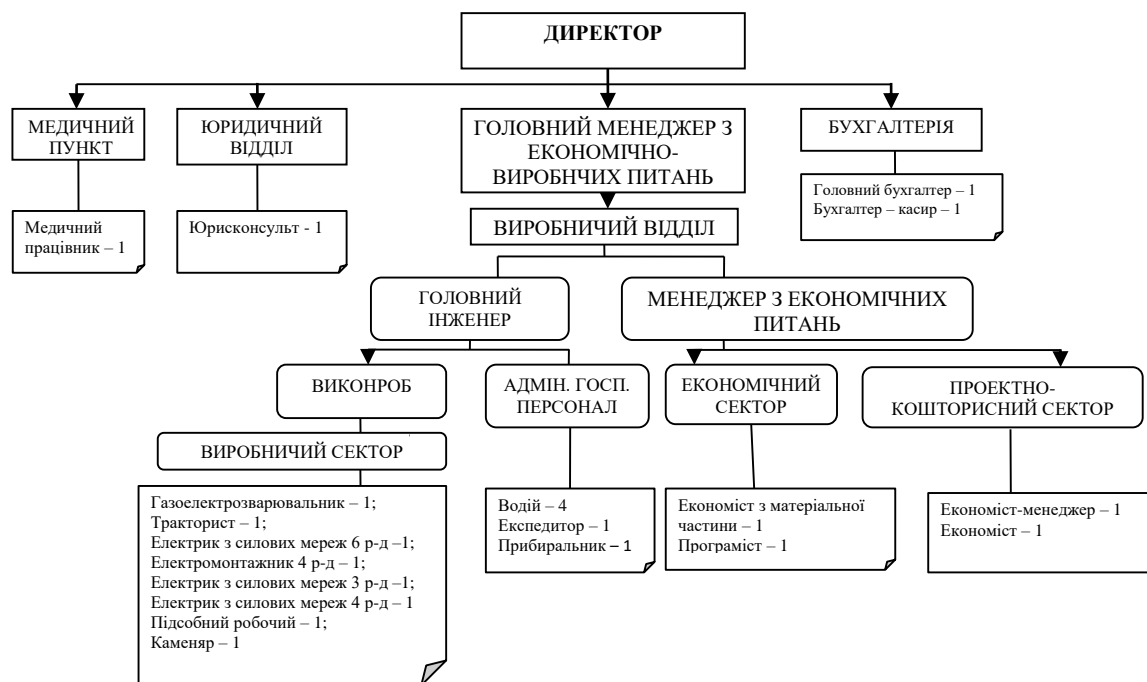


Рисунок 3.2 Оптимізована організаційна структура управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

Прийнявши оптимізовану організаційно-управлінську структуру ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» зможе отримати такі переваги:

- підвищиться чіткість розпоряджень, погодженість дій виконавців;
- оперативність у прийнятті рішень;
- відповідальність стане більш чіткою;
- посади не будуть дублювати одна одну;
- повноваження керівників підрозділів не будуть перетинатися між собою;
- ліквідуються не потрібні посади та сектори, що забезпечить фірмі додатково вільні кошти для вирішення інших важливих завдань;
- реорганізуються відділи, це звільнить директора від додаткової роботи;
- ліквідуються будь-які складності у взаємодії між керівниками підрозділів;
- управління фірмою стане більш простим.

Нова організаційна структура повинна підвищити рівень управління досліджуваним підприємством, а отже, збільшити рівень його конкурентоспроможності серед інших в монтажньо-будівельній галузі.

3.2 Обґрунтування застосування бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність боротися за споживчий ринок і за бізнес-партнерів за допомогою впровадження і використання інноваційної техніки і технологій, максимально ефективного використання власних внутрішніх ресурсів, особливо конкурентоспроможного персоналу, а також гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємств, які працюють у галузі монтажно-будівельних робіт, в першу чергу пояснюється тим потенціалом, який закладений в цьому бізнесі і обумовлений такими його якісними характеристиками, як персоніфікований характер відносин між підприємствами і клієнтами, єдність права власності і безпосереднього управління підприємством, ключова роль керівника в діяльності підприємства.

Такі підприємства в той же час мають значно менші ресурси для підвищення власної конкурентоспроможності. На подібних підприємствах управління часто ведеться інтуїтивно, і при невеликій кількості менеджерів доводиться вирішувати широке коло проблем: організаційних, адміністративних і т.п. В цьому випадку процес вдосконалення кожного процесу, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, може затягнутися або зовсім прийти до проблемного протиріччя між необхідністю вдосконалення та обмеженими можливостями підприємства. Досвід багатьох підприємств в світі підказує в таких випадках не займатися поступальним поліпшенням процесу, а запозичувати готовий процес у компаній-лідерів. Такий метод вдосконалення носить назву бенчмаркінг (benchmarking) або еталонне зіставлення.

Алгоритм застосування бенчмаркінгу складається в спрощеному варіанті з чотирьох послідовних дій:

- 1) усвідомлення і аналіз деталей власних бізнес-процесів. В ідеалі вони повинні бути відомі досконально на кожному етапі виробництва, проте краще

регулярно перевіряти «здоров'я» своєї організації, щоб знати слабкі місця і намагатися згладити всі негативні внутрішні і зовнішні впливи;

2) аналіз бізнес-процесів інших компаній. Тут, як то кажуть, всі засоби підходять, оскільки секрет свого успіху, завжди досягається важкою працею, як фізичною, так і інтелектуальною, і принести такі секрети вам «на блюдечку з блакитною смужечкою» ніхто не погодиться. Найчастіше, якщо не враховувати патентовані технології, це велика комерційна таємниця, яку старанно оберігають від конкурентів. Але проаналізувати динаміку конкретних економічних показників, відстежити схему збуту, формальну організацію та інше завжди можливо;

3) порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих фірм. Тут необхідно підключити фахівців, але найчастіше організації справляються своїми силами;

4) запровадження якісних і (або) кількісних змін для подолання відриву. Ця дія - найскладніша, оскільки в більшості випадків вимагає фінансових вливань, залучення фахівців або перепідготовки своїх співробітників, освоєння нових технологій, впровадження сучасних методик управління та прийняття рішень.

Застосування бенчмаркінгу невеликими підприємствами, до яких відноситься ТОВ «ЕКОСТИЛЬ», ускладнено через наступне:

1. Невеликі підприємства у зв'язку з обмеженістю персоналу не можуть провести ефективний бенчмаркінг своїми силами, а на залучення консультантів зі сторони може не бути фінансових ресурсів;

2. Менеджери невеликих підприємств набагато ближче до своїх споживачів, працівників і конкурентам і їх увага розсіюється між стратегічною і оперативною інформацією. Подібне становище менеджерів не завжди дозволяє їм мати об'єктивне уявлення про діяльність організації в стратегічному плані. Однак з іншого боку керівник може «тримати руку на пульсі» щодо показників щоденної діяльності, що полегшує проведення бенчмаркінгу;

3. Для досягнення бажаного ефекту від еталонного зіставлення вимірювані показники повинні бути досить гнучкими, що відбивають особливості малого бізнесу.

Нижче представлений механізм планування бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» (рис. 3.3).

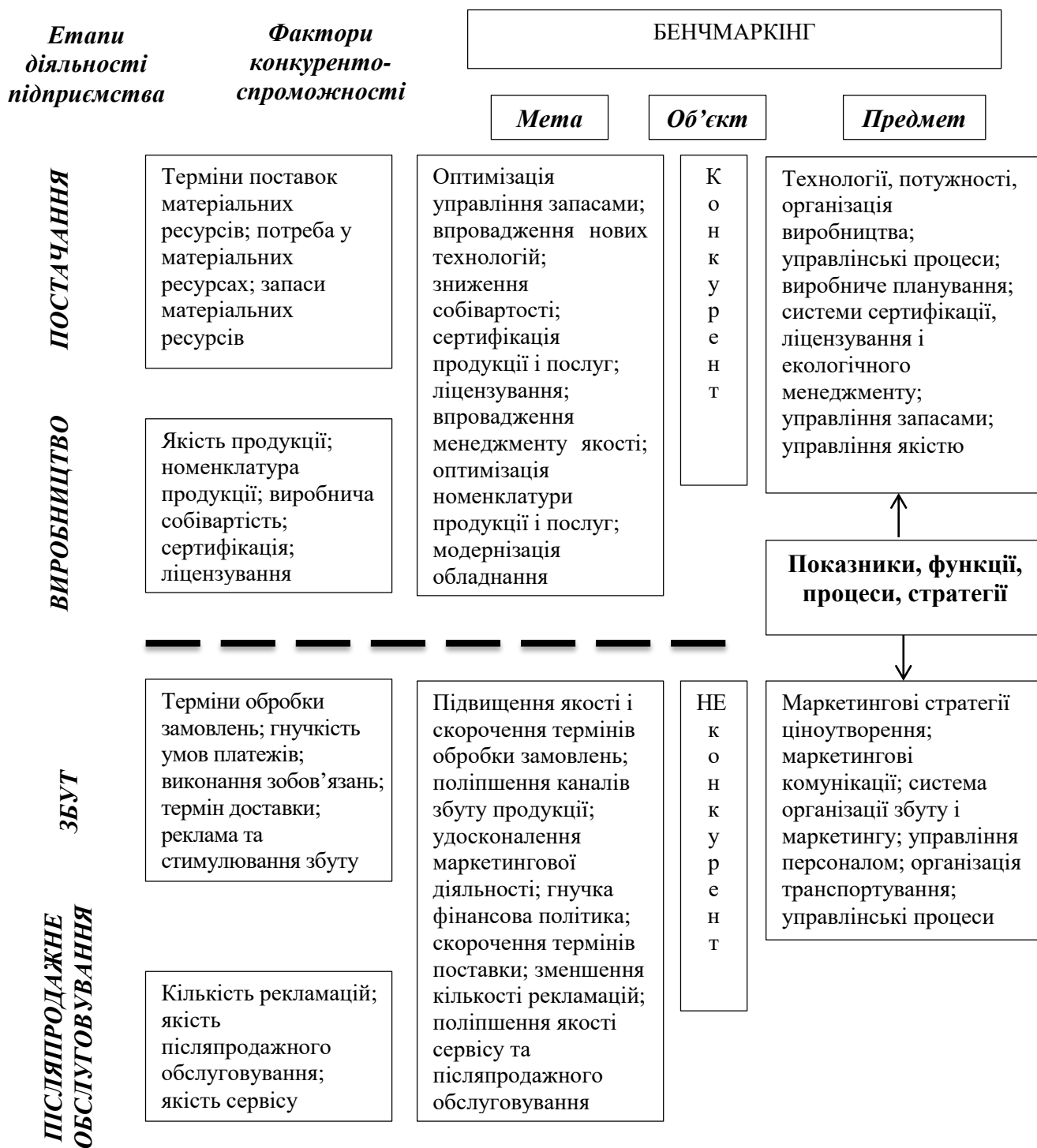


Рисунок 3.3 Механізм планування бенчмаркінгу на ТОВ «ЕКОСТИЛЬ»

Для українських умов господарювання закритість малих підприємств-партнерів є найважливішою перешкодою для ініціювання бенчмаркінгового дослідження. З урахуванням існуючого оподаткування і доходів підприємств, не завжди можна отримати реальні дані по тим чи іншим показникам.

Збір інформації про діяльність конкурентів - функція оперативного маркетингу. Проте бенчмаркінг - більш ефективний метод, ніж просто збір інформації. Цей інструмент дозволяє виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, бенчмаркінг - це не лише передова технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція, що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, і, по-друге, - сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці.

Бенчмаркінг здатний приносити істотну користь підприємствам будь-якого розміру, починаючи з малих підприємств і закінчуючи транснаціональними корпораціями. Завдяки бенчмаркінгу їм вдається підвищити ефективність роботи, що веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Цінність бенчмаркінгу не лише в тому, що не потрібно «винаходити велосипед», але й в тому, що уважне вивчення досягнень і помилок інших «конструкторів» дозволить розробити власну «модель велосипеда», яка буде максимально ефективною на «шляхах» бізнесу.

Впевнені, що бенчмаркінг допоможе ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» не лише утримати конкурентні позиції на ринку, але й удосконалити свої бізнес-процеси і суттєво підвищити свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, дозволяють зазначити наступне:

1. Для будь-якої економічної системи конкурентоспроможність є важливою складовою розвитку суспільства, виступає об'єктом пильної уваги науковців, кожному із етапів розвитку продуктивних сил відповідає своє бачення економічної природи конкурентоспроможності.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію. У нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю, адаптованих до сучасних умов господарювання, посилити їхню стратегічну орієнтацію.

3. Відповідно до проведеного дослідження можна зазначити, що ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» виконує свої грошові зобов'язання, абсолютно ліквідне та має змогу сплачувати за зобов'язаннями за рахунок своїх активів, ризик неплатоспроможності мінімальний. Рентабельність основної діяльності підприємства стабільна та досить висока., підприємство не залежить від позикових джерел, що формує високу інвестиційну привабливість підприємства.

4. Провівши аналіз конкурентів досліджуваного підприємства, можемо відмітити, що компанія ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» є конкурентною серед компаній аналогічного профілю міст Конотоп, Кролевець, Ромни і Шостка. Згідно з експертними оцінками, компанія завжди виконує свої контрактні зобов'язання, що значно підвищує її діяльність із боку споживача, але відсоток постійних замовників потрібно збільшити. Згідно аналізу конкурентоспроможності, підприємство є достатньо конкурентоспроможним на ринку монтажно-будівельних робіт серед конкурентів, відповідного сектору господарювання, використовує свої переваги та надає якісні послуги, має широку клієнтську базу та потенціал її розширення.

5. В кваліфікаційній роботі бакалавра для ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» було запропоновано ряд заходів з підвищення його конкурентоспроможності. Фірмі було запропоновано оптимізувати систему менеджменту задля підвищення ефективності розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. При оптимізації організаційної структури управління ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» важливим є правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців. Нова організаційна структура повинна підвищити рівень управління досліджуваним підприємством, а отже, збільшити рівень його конкурентоспроможності серед інших в монтажньо-будівельній галузі.

6. В ході проведеного дослідження з'ясовано, що бенчмаркінг - це не лише передова технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція, що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, і, по-друге, - сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці. Бенчмаркінг допоможе ТОВ «ЕКОСТИЛЬ» не лише утримати конкурентні позиції на ринку, але й удосконалити свої бізнес-процеси і суттєво підвищити свою конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 191 : в 4 т. Т. II. С. 614– 619.
2. Балабанова Л. В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография]. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. 147 с.
3. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспорт-ного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. Наук. Х., 2017. 19 с.
4. Белокоровин Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса. *Управление компанией*. 2018. № 1. С. 12-16.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління. К. : ЦУЛ, 2013. 396 с.
6. Воронін Г. О. Конкурентоспроможність промислових підприємств. *Економіст*. 2014. № 6. С. 18.
7. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С.15 – 21.
8. Гельвановский М., В. Жуковская Конкурентоспособность на микро-, мезо-, макроуровневом измерении . *РЭЖ*. 2015. № 3. С. 67–70.
9. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. *Качество. Инновации. Образование*. 2012. № 1. С. 60-62.
10. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 50–53.
11. Дикань В. Л. Обеспечения конкурентоустойчивости предприятий : монография. Х. : Основа, 2015. 160 с.
12. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. К. : Вид-во «Знання», 2014. – 207 с.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.]. К. : Центр початкової літератури, 2016. 384 с.

14. Драган О.І. Конкуренентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. *Економіка ринкових відносин*. 2018. № 1. С.55 – 59.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти:[монографія] . К.: Держ. академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2016. 160 с.
16. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика [під заг. ред. М. І. Молдованова]. К. : Техніка, 2016. 856 с.
17. Єрмолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. М. : Мисль, 2011.
18. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195.
19. Карпенко Є. М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*. 2017. № 2–3. С. 256–259.
20. Качалина Л. М. Конкуренентоспособный менеджмент. М.: Издательство Эксмо, 2016. 464 с.
21. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. М. : Издательство НОРМА, 2015. 528 с.
22. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : [навч. посібник] К.: Зовнішня торгівля, 2013. 304 с.
23. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. Посібник. Львів : Компакт-ЛВ, 2015. 304 с.
24. Ліщишин О. І., Мятолич С. В. Довідник економіста підприємця (терміни ринкової економіки). Львів : Б. в., 2012. 176 с.
25. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 3. Т.3. С. 200-204.

26. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2016. № 2 (52). С. 91 – 94.

27. Миронов И.Г. Ваша конкурентоспособность. М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2014. 160 с.

28. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів]. К. : ТОВ «УВПК»УксОб», 2014. 559 с.

29. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2014. 264 с.

30. Портер М. Конкуренция. М. : Издательский дом «Вильямс», 2011. 495 с.

31. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. И.В.Квасюка и др.; под ред. В.Д. Щеткина. М.: Международные отношения, 2013. 896 с.

32. Пригожин А. Организационная диагностика. *Маркетинг*. 2017. № 4. С. 98–105.

33. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2019. 382 с.

34. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2017. № 12. С. 58–61.

35. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : ИНФРА – М. 2016. 312 с. .

36. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств . *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2018. - С. 100-109.

37. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений . НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. Донецк, 2009. 447 с.

38. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : [навч. посіб.] К. : КНЕУ, 2019. С. 66–84.

39. Coo K.O., Shendel D. Strategic Group Formation and Performance. *Management Science*. – 2017. No.9. P.102-124.

40. Douglas S.P., Rhee D.K. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol.50. P.437-463.

41. Scott B., Lodge G. US Competitiveness and the World Economy. Boston: Harvard Business School Press, 2015. 642 p.