

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Оцінка і управління конкурентоспроможністю підприємства
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-81к

Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Шершак Карини Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., ст. вик. Самусь Г.І.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	6
1.1 Поняття, сутність та види конкурентоспроможності	6
1.2 Методи комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.3 Стратегії виробництва у сфері конкурентоспроможності	14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
«ФРІНЕТ»	17
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2 Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Фрінет».....	19
2.3 Аналіз управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».....	25
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ УДОКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФРІНЕТ».....	29
3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління	
конкурентоспроможністю	29
3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 40 с., у тому числі 22 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел на 3 сторінках.

Метою даної роботи є розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».

Відповідно до мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства;

-провести оцінку діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет»;

-розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Фрінет».

Методологічною основою роботи є такі методи: системний аналіз, порівняння, моделювання, статистичний, метод експертних оцінок.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства, а саме: сутність, методи комплексної оцінки, стратегії виробництва у сфері конкурентоспроможності.

У другому розділі проведена оцінка діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет».

У третьому розділі розроблені пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет», проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкуренція, підприємство, ринок

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній день ринок перенасичений товарами та послугами підприємств, що швидко розвиваються, які використовують нові технології та стратегії розвитку. Через велику кількість організацій на ринку виникає жорстка конкуренція. Висунути на ринок більш дешевий товар чи послугу, але яка має якісні характеристики одна із основних завдань компанії. Будь-яка організація намагається домогтися того, щоб її товар чи послуга набули статусу конкурентоспроможної на ринку. Товар (послуга), представлений на ринку характеризує підприємство та його політику у сфері конкурентоспроможності.

Зумовлюючи все вищесказане, конкурентоспроможність постає як сукупність якісних і вартісних характеристик товару, послуги, що забезпечують його перевагу на ринку перед конкурентними пропозиціями у задоволенні конкретної потреби споживача.

Якщо підприємство зможе точно визначити всі елементи, що становлять конкурентоспроможність, а також завдання щодо просування товару (послуг) на ринку, тим самим підприємство зможе досягти певного успіху у своїй сфері.

Реалізація конкурентоспроможного товару або надання найбільш конкурентоспроможних послуг на ринку дозволить організації оплачувати свою заборгованість як перед контрагентами, так і перед державою та банками. А відповідно дозволить оплачувати свої витрати та досягти певних успіхів. Збільшення обсягів реалізації дозволить збільшити прибуток компанії, тим самим зробити її конкурентоспроможною серед підприємств обраної сфери діяльності.

Особливого значення у дослідженні аспектів конкурентоспроможності підприємств мають наукові розробки, теоретичні та практичні висновки багатьох вчених: Л. Балабанової, О. Гудзь, Г. Осовської, П. Стецюка, П. Саблука, М. Янківа та ін.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Фрінет».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».

Метою даної роботи є розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».

Відповідно до мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства;

- провести оцінку діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет»;

- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет».

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи аналізу конкурентоспроможності підприємства, а саме: сутність, методи комплексної оцінки, стратегії виробництва у сфері конкурентоспроможності.

У другому розділі проведена оцінка діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет».

У третьому розділі розроблені пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет», проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Методологічною основою роботи є такі методи: системний аналіз, порівняння, моделювання, статистичний, метод експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Поняття, сутність та види конкурентоспроможності

У загальних рисах при теоретичному описі протистояння конкурентів одне одному, і навіть сил, які ними рухають, беруть витоки з 19 століття, проте базою теоретичного обґрунтування поняття конкуренції виникли ще за докапіталістичних реформ. Величезний внесок у розвиток даного напряму в науковому обґрунтуванні конкуренції як змагання належить таким відомим вченим, як Д. Рікардо, А.Сміту. Надалі великий поштовх у становленні та теорії конкуренції внесли Дж. Кейнса, А. Маршал, Й. Шумпетер, М. Портер та ін. [1,2,3].

На думку відомого економіста та вченого А. Сміта конкуренція виступає в ролі груп, що використовують на ринку різну поведінку, у процесі якої продавці та покупці при реалізації та купівлі певного виду товарів шукали найбільш прийнятне коло, в якому можна продати і певні умови за яких можна найбільше вигідно придбати цей товар. У своїх роботах А. Сміт говорить про те, що конкуренція виступає в ролі «невидимої руки» на конкретному ринку, яка спрямовує всіх учасників на ринку у певне русло та допомагає витягти від цього велику кількість коштів [1].

Також змістовну характеристику конкуренції дали відомі французькі автори Жан Клод Коллі та Ів Бернар. Конкуренцію вони розглядають через ідею повного, вільного та достовірного зіставлення всіх суб'єктів господарювання в плані, як пропозиції, так і попиту на товари та послуги [4,с.127].

Таким чином, конкуренція виступає як процес взаємозв'язку, взаємодії й боротьби між учасниками ринку, переслідуючи основну мету - отримати найбільш значну нішу у поширенні та збуті виробленого товару, а також задовольнити потреби покупця.

Конкуренцію можна визначити за безліччю ознак, представлених рисунку 1.1 [5, с.76].



Рисунок 1.1 Ознаки класифікацій конкуренції

Поняття конкуренції стикається і взаємодіє з таким поняттям, як конкурентоспроможність

Під конкурентоспроможністю у наукових джерелах мається на увазі, що до товарів та виробленої продукції будуть сформовані вимоги, що задовольняють ринковому попиту. Продукція і послуги, мають певні якісні показники та якості, які мають попит у споживачів, виступають як показник діяльності фірми, як у виробничому і технічному, і у фінансовому аспекті, що належить до держави й певної організації.

Прийнято досліджувати конкурентоспроможність за рівнями, такими як макрорівень (державна), мезорівень (галузь), макрорівень (конкурентоспроможність організації) та товарний (конкурентоспроможність товару) [6,с.205]. Рівні конкурентоспроможності наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика рівнів конкурентоспроможності

Рівень	Об'єкт чи суб'єкт	Чинники
Макрорівень	Район, держава	-конкурентоспроможність виду промисловості чи певної галузі у народному господарстві; -застосування науково-технічного прогресу; -наявність та можливості отримання інвестицій від інвесторів (кредиторів).
Мезорівень	Галузь, об'єднання підприємств	-вплив зовнішніх факторів; -зв'язок між структурами у загальній системі підприємств; -фактори внутрішнього середовища; -конкурентоспроможність певних інструментів.
Мікрорівень	Виробниче підприємство, організація	-ефективність виробничої діяльності; -ефективність управління з виробництва та реалізації; -сумісність конкурентоспроможності товарів; -економічна характеристика фірми
Товарний рівень	Товари (роботи, послуги)	-ціна; -якість товару; -відповідність попиту.

На кожному із зазначених рівнів конкурентоспроможність має свої характерні риси, які відображають правильність вибору цілей та напрямки діяльності організації. У свою чергу, кожен з рівнів є доповненням наступного і має чіткий взаємозв'язок. Розглядаючи конкурентоспроможність з економічної точки, вона проявляється у конкретному вигляді товару чи послуги, і належить до кожної організації. Конкурентна перевага має той товар, який містить весь комплекс властивостей необхідних покупцю, в т.ч. і вартісне його вираження, що приносить від такого товару прибуток, що зробить його необхідним на ринку і дозволить організації отримати максимум прибутку.

Основна конкурентна перевага буде у того виробника, який матиме технології та фінанси. Таким чином, фірма зможе виробляти такий товар або надавати послугу, якої на ринку не буде рівних.

На конкурентоспроможність впливають різного роду фактори, основними є рівень витрат, можливості виробництва та кадровий склад, саме за даними видами витрат буде зібрано основну ціну товару.

Конкурентоспроможність підприємства визначається з позицій порівняльного зиску. Говорячи про окремого учасника ринку, то він завжди хоче купити продукцію або отримати послугу набагато дешевшу за її ціну, проте продати товар хочуть дорожче. Ця позиція складається усередині країни, а й під час торгівлі міжнародному ринку. У випадку, коли підприємство не в змозі продати товар на ринку за ціну, яку воно пропонує, воно є неконкурентоспроможним. Якщо ж організація утримується на ринку певний час і має можливість розширення асортименту товару або послуги, що представляється, в даному випадку організацію можна вважати конкурентоспроможною. Таким чином, за наявності в організації виробничих потужностей та кваліфікованого персоналу, зниження витрат підприємства не є єдиним фактором зростання конкурентоспроможності, до цих факторів також можна вважати конкретну зміну, яку проводить держава в політичному аспекті [7, с.35].

Отже, можна сказати, що в кожній компанії на сьогоднішній день безліч конкурентів, які здійснюють свою діяльність в одній і тій же галузі. На даному етапі розвитку основною для кожної компанії залишається перевага - її конкурентоспроможність як виробленого товару, так і компанії в цілому. Виходячи з цього просто необхідно постійно проводити аналіз конкурентоспроможності організації. На першому місці будуть залишатися лише ті організації, які весь час орієнтуватимуться в конкурентних умовах на ринку та галузі, постійно проводячи оцінку конкурентоспроможності своєї фірми.

1.2 Методи комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для того, щоб проаналізувати місце організації, як конкурента на ринку потрібно визначити які у компанії сильні та слабкі сторони, а також встановити

фактори та рушійні сили, що впливають на її позицію для покупця і тим самим визначитися як це позначиться на діяльності компанії на ринку в цілому.

Методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи: розрахункові та теоретичні. До розрахункових відносяться – аналіз певної частки ринку займаної підприємством, метод рейтингової оцінки, метод оцінки на основі споживчої вартості, метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції. До теоретичних можна віднести: матриця БКГ, модель «Привабливість – переваги у конкуренції», матриця конкуренції за М. Портером, метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства» [8,с.53].

У таблиці 1.2 відображено всі переваги та недоліки кожного з вибраних методів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу
<i>Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства</i>		
Метод рейтингової оцінки	Визначення позиції організації з урахуванням конкурентоспроможності найбільш точно	Найбільш складний метод розрахунку всіх показників
Оцінка на основі розрахунку частки ринку	Визначає займану нішу організації на конкретному ринку та галузі	Неможливо визначити фактори, що впливають на позицію на ринку і визначити найбільш вірне рішення для вироблення найбільш сприятливої стратегічної політики
Метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції	Можливо точніше визначити проблеми всередині фірми, кожної з підрозділів	При розрахунку показників можуть бути складності
Метод оцінки на основі споживчої вартості	Проводиться на основі дослідження внутрішнього середовища фірми	Використовуються лише експертні методи. При розрахунку показників можливі певні проблеми
<i>Теоретичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства</i>		

Продовження таблиці 1.2

Матриця БКГ	Якщо підприємство має всі дані для розрахунку то можна точно визначити конкурентоспроможність організації	Не дасть точної картини факторів, що негативно впливають на компанію, що спричинить складність у визначенні управлінських рішень
Модель «Привабливість - переваги у конкуренції»	Співставить роль та зайняту позицію фірми по відношенню до конкурентів дасть можливість визначити новий стратегічний напрямок	Модель статична, важко оцінювати якісні характеристики
Матриця конкуренції за М. Портером	Наочно показує структуру конкуруючих сил на ринку	Неможливо визначити управлінське рішення для росту конкурентоспроможності
Метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства»	Зручний для проведення оперативного аналізу ситуації, конкурентоспроможності	Можливість використання тільки експертних методів. Розрахунок показників здійснюється складніше

Розглянемо докладніше деякі методи оцінки конкурентоспроможності.

Матриця БКГ.

Матриця БКГ є раннім методом аналізу, що використовується на підприємствах. Цей метод дуже простий, та його ефективність просто велика. За допомогою матриці БКГ можна визначити, як перспективні способи конкурентоспроможності, так і слабкі аспекти діяльності організації, включаючи товари та служби.

У теоретичному аспекті ефективність цього методу повністю доведена. Він складається з двох теорій: ефект масштабу виробництва чи кривої навчання та життєвий цикл товару.

Вертикальна вісь на матриці показує збільшення попиту, на горизонтальній же відображена частка ринку. Співвідношення двох даних змінних допомагає розділити товар на певні категорії, яким будуть притаманні 4 можливі ролі товару для компаній, які продають і купують цей товар [9,с.101].

Щоб збільшити частку ринку організації, необхідно запланувати додаткові витрати. Саме тому організації так необхідний аналіз на підставі матриці БКГ, щоб за результатом отримати висновок.

Метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства».

Для порівняльної оцінки метод багатокутника вважається найприйнятнішим. Позитивним є його простота та зрозумілість. Цей метод дає можливість порівнювати підприємства чи товари та/або послуги [9,с.52].

Скласти даний багатокутник можливо за багатьма критеріями, які є векторами, що ведуть від однієї частини багатокутника в різні [10,с.165]:

- вартість товару (послуги);
- основна ідея товарів та/або послуг;
- ступінь кваліфікації працівників на усіх виробничих стадіях;
- післяпродажне сервісне обслуговування;
- наявність фірмових магазинів, салонів, шоу-румів тощо;
- економічні можливості фірми, власні чи позикові кошти;
- наявність досвіду організації, рівень нововведень виробленої та реалізованої продукції;
- ступінь інформаційного впливу на споживача (веб-сайт, реклама).

Необхідно розуміти, що на осі відкладають приблизні значення, зважаючи на індивідуальність фірми та пропонований нею товар на ринку, які відображають певні галузі підприємництва.

Проте, як і інші методи оцінки, метод багатокутника має свої негативні сторони. Прикладом може бути те, що цей метод не розглядає боротьбу за покупця і неможливо визначити управлінські рішення та стратегію у майбутньому.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Теорія конкуренції Майкла Портера говорить, що на існуючому ринку є п'ять рушійних сил, які відповідають за темпи зростання прибутку підприємства. Вчений вважав, що ці перелічені частини ринку виступають у ролі рушійних сил у аспекті ринкової

конкуренції, тому дана модель зветься - п'яти сил конкуренції по Портеру (рисунок 1.2) [3]:

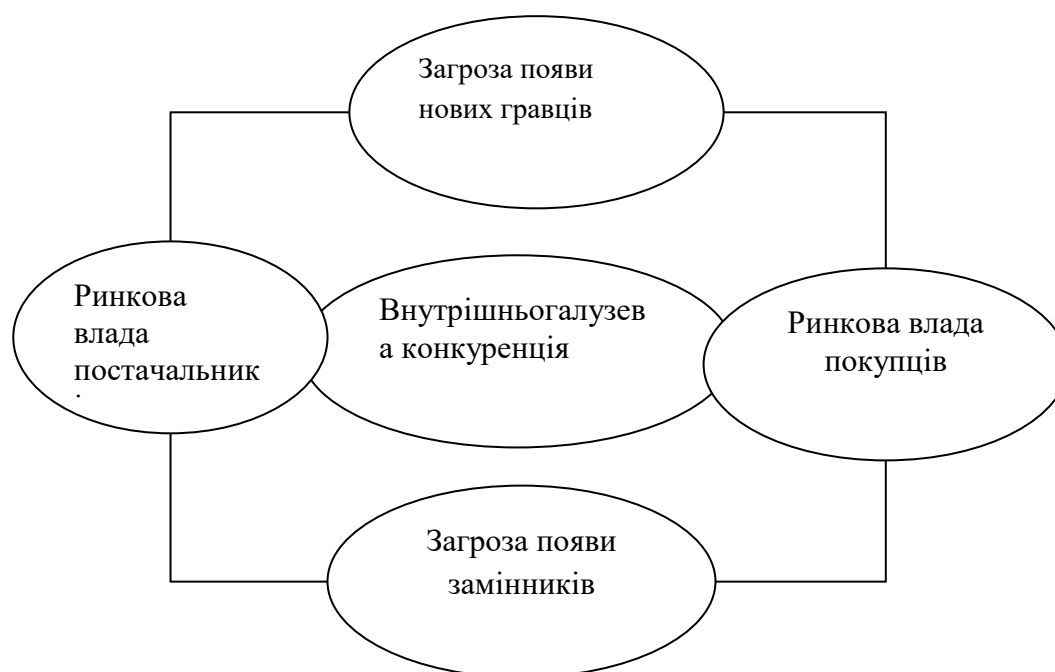


Рисунок 1.2 Матриця конкуренції М.Портера

Проведення аналізу конкурентоспроможності цьому вченому можливе лише при зіставленні конкурентних переваг підприємства у певній галузі, необхідно визначити роль організації, за якої вона буде повністю під захистом факторів, що впливають на неї і зможе дати відсіч.

Існує золоте правило теорії п'яти сил конкуренції М. Портера, яке має на увазі наступне: якщо фактори, що впливають на діяльність компанії малі, то більше компанія зможе отримати прибутки та протистояти іншим конкурентам. З точністю до навпаки можна сказати, якщо вплив факторів на організацію висока, організація втрачає конкурентоспроможність і неспроможна отримати навіть мінімальний прибуток. А середня прибутковість галузі визначається найвпливовішими конкурентними силами [3,с.207].

Кількісні методика SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі, можливостей і загроз.

Даний метод дозволяє оцінити важливість і силу впливу окремого фактора на підприємство, так як можливі стратегії та заходи реалізуються в умовах

обмежених ресурсів, то важливо розподілити ресурси для досягнення поставленої мети з урахуванням їхньої пріоритетності та ефективності.

SWOT-аналіз представляє собою оцінку фактичного стану та стратегії розвитку компанії, одержувана в результаті вивчення сильних та слабких сторін компанії, її ринкових можливостей та факторів ризику. Сильні (S) та слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу; Можливості (O) та загрози (T) є факторами зовнішнього середовища. Матриця SWOT-аналізу представлена у таблиці 1.3.

SWOT-аналіз показує, наскільки стратегія компанії відповідає її внутрішнім ресурсам та ринковим можливостям і чи не час компанії переглянути висновок про слабкість того чи іншого ресурсу чи небезпеку тієї чи іншої загрози [11,с.47].

Таблиця 1.3 – Первинний список SWOT

Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Загрози (T)

Отже, можна зробити висновок, що сьогодні наука не встановила оптимальної методики у тому, аби повною мірою проаналізувати конкурентоспроможність фірми. У будь-якому методі є свої плюси та мінуси. Щоб правильно і комплексно проаналізувати конкурентоспроможність необхідно оцінити кілька видів методик.

1.3 Стратегії виробництва у сфері конкурентоспроможності

Сьогодні головним чинником, що впливає на маркетингову область організації та є важливим у проведенні дослідження виступає конкуренція і конкурентоспроможність організації, виступаючи основою ринкових взаємовідносин, як наслідок є найважливішим елементом у ринковій економіці.

Основну роль конкуренції підтверджують ухвалені у багатьох державах нормативно-правові акти про конкуренцію, а також утворені спеціальні органи, що займаються її дослідженням.

У визначенні зайнятого становища організації над ринком вирішальним чинником виступає конкурентоспроможність продукції та послуг. Основним елементом конкурентоспроможності продукції є її витратна частина. Інакше висловлюючись, конкурентоспроможність постає як комплекс основних показників продукції і послуг, що поєднують у собі як і вартісні, і у цілому його дані.

З огляду на це, конкурентоспроможність виявляється переважно у перевагах одного товару перед іншим. Таким чином, конкурентоспроможність є відносним значенням, що відноситься до переділеного ринку та періоду реалізації. На ринку кожен покупець хоче купити товар повністю його задовольняючий, тому конкурентоспроможність постає як індивідуальний аспект [12, с.138].

У свою чергу, при вступі на певний ринок будь-який товар починає використовувати свої можливості конкурентоспроможності. Цей процес можна лише тимчасово призупинити. Таким чином, при розробці товару відбувається ретельне його проектування та визначення для нього життєвого проміжку [13,с.48].

З боку менеджменту проблеми підвищення прибутку фірми слід досліджувати з урахуванням якості та основних особливостей товару, відповідно і його конкурентоспроможність [14,с.270].

Стратегію виробництва у сфері конкурентоспроможності можна у подати в наступному вигляді (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Стратегії виробництва у сфері конкурентоспроможності

Стадії	Характеристика стратегії підприємства	Умови успішної реалізації стратегії
1	Впровадження у товар оновлених технологічних особливостей	Розширення знань у галузі науково-технічного прогресу Великі виробничі можливості.

Продовження таблиці 1.4

2	Застосування нових альтернатив виробництва, розподіл ринку на частки	Технології, які можуть підлаштовуватися під необхідні критерії Швидко працюючі підрозділи конструкторської та технологічної підготовки виробництва
3	Зменшення витрат на виробництво, визначення цінової політики	Налагоджена технологія Великі виробничі потужності
4	Аналіз особливостей інфраструктури, що склалася на сьогодні, зменшення витрат	Високий імідж товару Розвиток широкої збутової мережі Оперативність та економічність функціонування сервісних служб

У цьому слід зазначити, що одночасна робота з товарами, що є на різних стадіях життєвого циклу, під силу лише великим підприємствам [15. с.65].

Отже, ми розглянули характеристики стратегій виробництва у сфері конкурентоспроможності та умови їх успішної реалізації.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФРІНЕТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Фрінет», знаходиться за юридичною адресою: 02068, м. Київ, вул. Драгоманова б. 17.

ТОВ «Фрінет» телекомунікаційна організація, яка надає послуги місцевого, далекого телефонного зв'язку, а також широкосмугового доступу до інтернету, цифрового телебачення, стільникового зв'язку та ін.

Основними цінностями ТОВ «Фрінет» є [16]:

-Компетентність. Увага до деталей, а також постійний пошук нових рішень є прерогативою підприємства, що дозволяє задовольняти потреби всіх своїх клієнтів;

Чесність. ТОВ «Фрінет» розвиває свій бізнес в атмосфері чесності та діє відповідно до всіх чинних правил;

Справедливість. У своїй роботі ТОВ «Фрінет» дотримується справедливості та вірності основним загальнолюдським принципам;

Цілісність. Часи змінюються, і з ними змінюється суспільство, спосіб життя, способи роботи. ТОВ «Фрінет» безперервно розвиває свої послуги задоволення мінливих потреб, при цьому залишаючись вірною своїм принципам і не втрачаючи своєї ідентичності;

Довіра. Віра в людей та позитивний настрій на майбутнє дозволяє ТОВ «Фрінет» з ентузіазмом приймати нові виклики та досягати амбітних цілей;

Повага. ТОВ «Фрінет», розвиваючи свій бізнес, завжди з повагою ставиться до особливостей ведення бізнесу та культурної різноманітності;

Прихильність до справи. Щоденне вдосконалення діяльності ТОВ «Фрінет», спрямоване на зміцнення своєї позиції на ринку послуг, постійний пошук правильних рішень дозволяють задовольняти всі потреби клієнтів;

Відповідальність (надійність). Професіоналізм, компетентність, досвід та якість послуг робить ТОВ «Фрінет» надійною організацією та ідеальним партнером на якого можна покластися.

Організаційна структура побудована наступним чином: Вище керівництво у складі, якого перебуває директор, який здійснює адміністративне управління. Директору підпорядковуються начальники різних блоків управління: комерційний директор, технічний директор, управління з інформаційних технологій, директор з економіки та фінансів, головний бухгалтер філії. Блоки управління складаються із відділів, начальники відділів підпорядковуються начальнику блоку. Відділи здійснюють певну доручену їм діяльність. Співробітники відділу можуть бути поділені на групи з певних аспектів діяльності відділу. У таблиці 2.1 представимо динаміку економічних показників діяльності ТОВ «Фрінет» [16].

Таблиця 2.1– Аналіз економічних результатів діяльності

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020/2018	
				Сума, тис. грн.	%
Виручка від продажу, тис.грн.	319725684	313431926	348257696	28532012	108,92
Повна собівартість, тис.грн.	(302016888)	(298425452)	(331583835)	29566947	109,78
Валовий прибуток, тис.грн.	17708796	15006474	16673861	-1034935	94,15
Прибуток (збиток) від продажу, тис.грн.	17708796	15006474	16673861	-1034935	94,15
Доходи від участі в інших організаціях, тис.грн.	2257884	5747439	6386044	4128160	282,83
Відсотки отримання, тис.грн.	2921764	3719618	4132909	1211145	141,45
Відсотки до сплати, тис. грн.	(16501746)	(17834031)	(19815591)	3313845	120,08
Інші доходи, тис.грн.	27604272	23924681	26582979	-1021293	96,3
Інші витрати, тис.грн.	(37346900)	(36332500)	(40369445)	3022545	108,09
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	(3355930)	(5768318)	(6409243)	3053313	190,98
Податки, тис.грн.	(3074780)	(3487490)	(5812484)	2737704	189,04
Чистий прибуток (збиток),	(3362969)	(5341105)	(9297531)	5934562	27646

За даними таблиці 2.1 спостерігається збільшення виручки на 8,92%, що свідчить про суттєве підвищення інтенсивності використання авансованих коштів. Збільшення прибутку відображає покращення ефективності їх використання у частині генерації прибутку. Отже, підприємство має у 2020 р. збільшення виручки зі збільшенням прибутку, що дозволяє говорити про підвищення рівня ділової активності.

Прибуток від продажу у

2020 р. становила 16 673 861 тис. грн. Це на 5,85% менше, ніж прибуток у 2018 р. Також на 9,78% відбулося зростання собівартості.

У той самий час отримано збиток (прибуток до оподаткування) 6 409 243 тис. грн., що стався за рахунок зростання інших витрат на 3 022 545 тис. грн., і навіть з допомогою зростання відсотків до сплати 3 313 845 тис. грн.

2.2 Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Фрінет»

Проведемо аналіз ефективності діяльності ТОВ «Фрінет». Аналіз ущільненого аналітичного балансу дозволяє досить оперативно провести оцінку фінансового стану підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Агрегований аналітичний баланс за 2020 р.

Актив	Сума, тис. грн.	%	Пасив	Сума, тис. грн.	%
Необоротні	695402246	87,24	Власний	278103990	34,89
Оборотні активи	101734147	12,76	Позиковий капітал	519032403	65,11
Баланс	797136939	100	Баланс	797136939	100

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що валюта балансу збільшилася, оскільки кінець 2018 р. вартість майна становила 663 048 811 тис. грн., а на кінець 2020 р. 797 136 939 тис. грн. що більше на 134 088 128 тис. грн. Отже, досліджуване підприємство належить до великих підприємств. У структурі активу необоротні та оборотні активи займають значно різні частки

87,24% та 12,76% відповідно, даний факт відображає специфіку діяльності підприємства. У структурі пасиву найбільшу питому вагу займає позиковий капітал 65,11%. Що негативно відбивається на роботі підприємства.

У таблиці 2.3 проведемо аналіз структури та динаміки активів ТОВ «Фрінет».

Таблиця 2.3– Показники структури та динаміки активів

№ п.п.	Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020/2018	
		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
1	Усього активів	663048811	100	717422753	100	797136393	100	134087582	-
	в тому числі:								
1.1	необоротні	554920613	83,69	625862021	87,23	695402246	87,24	140481633	3,55
	з них:								
1.1.	матеріальні	145965424	22,01	213908794	29,83	237676438	29,82	91711014	7,80
1.1.	Фінансові	448685045	67,67	411953227	57,40	457725808	57,42	9040763	-10,25
2	Оборотні	108128198	16,31	91560732	12,77	101734147	12,76	-6394051	-3,55
	з них:								
1.2.	Матеріальні	12100685	1,83	14271980	2,02	15857756	1,99	3757071	0,16
1.2.	Фінансові	96027513	14,48	77288752	10,75	85876391	10,77	-10151122	-3,71

З даних таблиці можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у структурі активів у 2020 р. займають необоротні активи 87,24%. У структурі необоротних активів найбільшу питому вагу займають фінансові активи – 57,42%, а саме основні засоби – 50,64%. Це є позитивним фактором.

Також у структурі оборотних активів у аналізованому періоді найбільша частка належить фінансовим активам – 10,77%, у якій найбільшу частку становлять дебіторська заборгованість – 6,4%. Висока частка дебіторської заборгованості негативно впливає на діяльність підприємства.

Проаналізуємо показники використання основних виробничих фондів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники використання основних виробничих фондів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020/2018.
1. Фондовіддача	0,91	0,90	0,90	-0,01
2. Фондомісткість	1,09	1,1	1,1	0,01
3. Фондорентабельність	0,63	1,47	1,48	0,85

З даних таблиці можна зробити висновок, що ці показники використання основних фондів збільшуються.

Далі необхідно проаналізувати зміни складу та динаміки поточних активів як найбільш мобільної частини капіталу, від стану яких значною мірою залежить фінансовий стан підприємства [17]. Цей аналіз проведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5– Показники структури та динаміки оборотних активів

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020/ 2018	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
Оборотні активи:	108128198	100	91560732	100	101734147	100	-6394051	-
1. Запаси	7826546	7,24	7783875	8,45	8648751	8,50	822205	1,26
2. Податок на додану вартість за набутими цінностями	4274139	3,95	6488104	7,01	7209005	7,09	2934866	3,13
3. Дебіторська заборгованість	51632768	47,75	45968917	50,20	51076575	50,21	-556193	2,45
4. Короткострокові фінансові вкладення	21777798	20,14	2958159	3,33	3286844	3,23	18490954	-16,91
5. Кошти	21067465	19,48	27245938	29,74	30273265	29,76	9205800	10,27
6. Інші оборотні активи	1549482	1,43	1115739	1,27	1239707	1,22	-309775	-0,21

Як видно з даних таблиці 2.5, найбільшу питому вагу в оборотних активах займає дебіторська заборгованість. На її частку у 2018 р. припадало 47,75%, а у 2020 р. 50,21% поточних активів. У 2020 р. також збільшилася частка коштів з 19,48% до 29,76%, а частка запасів короткострокових фінансових вкладень зменшилася на 16,91%.

У таблиці 2.6 проведемо аналіз оборотності оборотних засобів ТОВ «Фрінет» щоб виявити термін обігу оборотних коштів на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Розрахунок загальних показників оборотності оборотних активів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020/2018
1.Виручка від реалізації продукції тис. грн.	319725684	313431926	348257696	28532012
2.Короткострокові поточні активи тис. грн.	108128198	91560732	101734147	-6394051
3.Оборотність оборотних коштів	2,95	3,42	3,42	0,46
4. Тривалість обороту (дн.)	0,29	0,29	0,31	0,02

З даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що у підприємства з 2018 р. по 2020 р. відбулося збільшення виручки від на 28 532 012 тис. грн., зменшення величини поточних активів на 6394051 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 2,95 до 3,42. Тривалість обороту в днях збільшилася на 0,02 дня.

На аналізованому підприємстві (таблиця 2.7) збільшилася сума позикового капіталу. Проте у структурі частка власних джерел коштів зменшилася на 1,12%, а позикових відповідно збільшилася на 1,12%, що свідчить про підвищення ступеня фінансової залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів.

Таблиця 2.7– Показники структури та динаміки пасивів ТОВ «Фрінет»

Показники	2018 р.		2020 р.		Відхилення 2020/2018	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%
1. Усього джерел	663048811	100,0	797136393	100,0	134087582	-
1.1. власних	238758704	36,01	278103990	34,89	39345286	-1,12
1.2. позикових, з них	424290107	63,99	519032403	65,11	94742296	1,12
1.2.1. довгострокових	275459677	41,54	368223968	46,19	92764291	4,65
1.2.2. короткострокових	148830430	22,45	150808435	18,92	1978005	-3,53

Проведемо аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства, тис. грн.

Показники	2018 р.	2020 р.
1. Власний капітал	232161148	305338112
2. Довгострокові кредити та позики	220558832	278647819
3. Необоротні активи	554920613	695402246
4. Наявність власних оборотних засобів (с.1 + с.2 – с.3)	-102200633	-111416315
5. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (с.4 + с.2)	118358199	167231504
6. Короткострокові кредити та позики	42539290	49828000
7. Загальна величина джерел формування запасів та витрат (с.5 + с.6)	160897489	217059504
8.0 загальна сума запасів і витрат	7826546	8648751
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (с.4 - с.8)	-110027179	-120065066
10. Надлишок (+) або недолік (-) власних та довгострокових позикових джерел (с.5 - с.8)	110531653	158582753
11. Надлишок (+) або недолік (-) загальної величини джерел формування запасів та витрат (с.7-с.8)	153070943	208410753
12. Тип фінансової ситуації	норм. фін стійкість	норм. фін стійкість

Аналіз розрахунку трикомпонентного показника фінансової стійкості показав, що ТОВ «Фрінет» має нормальну фінансову стійкість, причому цей стан фіксується як на початок, так і на кінець періоду, що досліджувався.

Для оцінки платоспроможності підприємства розрахуємо коефіцієнти ліквідності (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Фрінет»

Найменування коефіцієнта	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне	Відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,23	0,22	> 0,2	-0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,55	0,56	> 0,7	-0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,36	0,34	> 2,0	0,04

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності визнається достатнім, якщо він становить 0,20-0,25. Якщо підприємство зараз може на 20-25% погасити всі

свої борги, його платоспроможність вважається нормальною. На аналізованому підприємстві 2018 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,29, а у 2020 р. - вже 0,22, отже платоспроможність нормальна.

У 2018 р. показник швидкої ліквідності становить 0,64, а у 2020 р. – 0,56. Тим не менш, він малий, оскільки основну частку ліквідних активів становить дебіторська заборгованість, частка якої складно своєчасно стягнути.

Величина коефіцієнта поточної ліквідності у 2018 р. становить 0,38, у 2020 р. – 0,34, що задовольняє нормативне значення.

У таблиці 2.10 проведемо порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Фрінет»

Показники	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість
Сума попереднього періоду, тис. грн.	51632768	82067118
Сума звітного періоду, тис. грн.	51076575	72545364
Темп зростання, %	98,92	88,40

З даних таблиці 2.10 можна зробити висновок, що на підприємстві темп зниження кредиторської заборгованості перевищує темп зниження дебіторської заборгованості. Кредиторська заборгованість зменшилась на 11,60%, дебіторська заборгованість зменшилась на 1,08%.

У таблиці 2.11 представимо динаміку показників ділової активності та ефективності діяльності ТОВ «Фрінет».

Таблиця 2.11 – Динаміка показників ділової активності та ефективності діяльності

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	0,5	0,49	0,48	-0,02
Коефіцієнт оборотності поточних активів	3,35	3,33	3,32	-0,03
Коефіцієнт фондівдачі	0,91	0,91	0,91	-
Коефіцієнт ОСК	1,31	1,34	1,35	0,04
Коефіцієнт ОВК	0,65	0,62	0,6	-0,05
Коефіцієнт ОВА	0,59	0,57	0,56	-0,03

Отже, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство належить до підприємств з нормальним типом стійкості, є платоспроможним і фінансово стійким, що визначається достатнім рівнем оборотних активів та запасів власними джерелами фінансування.

Економічна ефективність діяльності підприємств виражається рентабельністю. Оцінка показників рентабельності представлено у таблиці 2.12. З даної таблиці визначимо, чи рентабельно це підприємство.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ТОВ «Фрінет»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020/2018
Рентабельність продажів, %	5,54	4,82	4,79	-0,75
Рентабельність основної діяльності, %	-1,05	-2,65	-2,67	-1,62
Рентабельність активів, %	-0,51	-1,15	-1,17	-0,66
Рентабельність власного капіталу, %	-1,41	-3,32	-3,34	-1,93

Результати розрахунків свідчать про те, що протягом аналізованого періоду відбувається скорочення показників рентабельності, причому у 2018-2020 рр., крім рентабельності продажу, всі показники рентабельності мають негативне значення, що потребує покращення економічних результатів діяльності підприємства.

2.3 Аналіз управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрінет»

Формування та підтримання конкурентоспроможності підприємства є основною умовою для ефективного збуту продукції. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною для обґрунтування рішень щодо управління діяльністю компанії [18,с.16].

Оцінку конкурентоспроможності підприємства слід проводити декількома методами, тим самим забезпечуючи точність та максимальну відповідність отриманих результатів реального становища компанії на ринку.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволяє об'єктивно оцінити результати діяльності організації, оцінити рівень розвитку організації, зробити прогноз на майбутнє, виявити резерви, які можуть забезпечити зростання ефективності.

Виділяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Слід виділити такі чинники на зовнішнє середовище підприємства:

- політичні чинники;
- економічні чинники;
- соціальні чинники;
- технологічні чинники [19, с.158].

Внутрішнє середовище підприємств включає такі основні елементи:

- виробництво;
- персонал;
- організація управління;
- маркетинг;
- фінанси;
- культура та імідж підприємства [19,с.20].

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства використовуємо найбільш поширений та визнаний метод – PEST – аналіз. Цей аналіз призначений для моніторингу та аналізу факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства [20,с.15].

У таблиці 2.13 представлені результати PEST – аналізу підприємства ТОВ «Фрінет».

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз підприємства ТОВ «Фрінет»

Чинник	Прояв	Передбачені заходи у відповідь
Політичні фактори		
Обмеження на ввезення імпортного обладнання	Підвищення ціни на імпортне обладнання	Пошук нових постачальників
Спрямованість на ринкове регулювання економіки	Надання вибору середовища діяльності підприємства	Пошук нових напрямів діяльності підприємства
Закон щодо персональних даних	Посилення вимог до зберігання персональних даних	Розробка безпечного блоку зберігання персональних даних клієнтів

Продовження таблиці 2.13

Економічні фактори		
Вплив кризи та пандемії на доходи населення	Зниження попиту на товари та послуги компанії	Орієнтування клієнтів на недорогі послуги (акції)
Зростання безробіття під впливом кризи та пандемії	Як і попередній чинник впливає зниження попиту товарів та послуг компанії	Надання розстрочки та знижок
Завищення податкових ставок	Відтік коштів підприємства до бюджету	Завищення собівартості продукції
Зростання кількості підприємств конкурентів	Зниження попиту на товари та послуги компанії	Проведення маркетингових заходів з метою збільшення клієнтської бази, розширення переліку послуг, що надаються
Соціальні фактори		
Низька підготовка фахівців	Недостатня чисельність кваліфікованих та досвідчених фахівців, готових після навчання відразу розпочати роботу	Активно брати участь у ярмарках вакансій закладів для пошуку перспективних працівників
Міграція населення	Відтік працівників	Удосконалення системи стимулювання; автоматизація та механізація праці
Технологічні фактори		
Можливість виробництва нової продукції (розвиток конкурентних технологій)	Збільшення попиту на нову продукцію	Своєчасна перебудова підприємства на реалізацію перспективного продукту та вміння спрогнозувати момент
Система логістики підприємства	Тривале реагування на проблеми, виявлені у клієнтів	Розробка ефективної системи логістики з метою своєчасної доставки обладнання та скорочення витрат
Поява нових технологій	Збільшення попиту на продукти нових технологій	Відстеження оновлення та проникнення нових технологій з метою збільшення асортименту компанії

Далі необхідно провести оцінку управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом порівняння його з найближчими за рейтингом конкурентами.

Для оцінки конкурентоспроможності було обрано дві компанії – конкурента: ТОВ «Ланет» та ТОВ «Домонет». Всі компанії досить довго існують на ринку. Порівняємо види послуг підприємств, дані представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Види надання послуг підприємств

Представлені	ТОВ «Фрінет»	ТОВ «Ланет»	ТОВ «Домонет»
Інтернет	Інтернет+ТВ	Для вибору доступний широкий асортимент швидкостей .Існує пільговий інтернет для окремих категорій громадян. Доступні пакети цифрового телебачення та обладнання для інтернету та ТВ.	Якщо закінчуються гроші, інтернет залишається – 1 день .Наприклад, для того, щоб сплатити за послуги банківською карткою. Також залишається можливість дивитися ТВ.
Телебачення	Інтерактивне ТВ	Різні пакети каналів за спрямованістю глядача. Найбільш популярний пакет із 110 каналів тут можна знайти канали за інтересами та дивитися новини	30 каналів цифрового телебачення безкоштовно. Понад 100 каналів цифрового телебачення за добрими тарифами.
Стільниковий	Так	Ні	Ні
Оренда	Є (роутери та ТВ	Є (роутери)	Ні

З даних таблиці 2.14, можна зробити висновок, що з переліку наданих послуг все підприємства ідентичні.

Всі компанії мають вдале місце розташування в міста.

Отже, компанія ТОВ «Ланет» займає домінуюче становище на ринку телекомунікаційних послуг, що дозволяє їй успішно інвестувати власний розвиток, у тому числі через придбання активів. Якщо компанія ТОВ «Фрінет» має безперечну перевагу у тривалості діяльності на ринку та вже побудованій організаційно-комерційній та технічній мережі, то компанія «Домонет» має безперечні переваги в орієнтації саме на місцевий ринок, у тому числі в дешевизні запропонованих послуг (компанія є лідером з цього критерію).

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ УДОКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФРІНЕТ»

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю

Пропозиції щодо покращення стратегічного становища компанії розробимо за допомогою матриці SWOT-аналізу, що передбачає на основі аналізу ситуації складання списку сильних та слабких сторін організації, а також список загроз та можливостей. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Фрінет» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Фрінет»

S - Сильні сторони	W-Слабкі сторони
-висока якість послуг; -висококваліфікований персонал; -напрацьована клієнтська база; -стійкі фінансові показники; -великий асортимент послуг	-відсутність маркетингових досліджень ринку; -висока конкуренція у сегменті; -низький рівень рекламної діяльності, -висока вартість послуг.
O-Можливості	T-Загрози
-залучення та співробітництво підприємства з великими клієнтами на ринку; -розширення клієнтської бази з допомогою активної маркетингової діяльності; -контроль над витратами та збільшення рентабельності -розширення асортименту послуг відповідно до тенденцій на ринку.	-зменшення доходів клієнтів під впливом кризи та збільшення рівня безробіття; -вхід на ринок нових конкурентів; -зміцнення позицій існуючих конкурентів; -зниження цін у конкурентів.

На основі матриці SWOT-аналізу ТОВ «Фрінет» зробимо вибір стратегічних альтернатив (таблиця 3.2). Отже, стратегічними напрямками компанії на ринку інтернет-послуг будуть наступні:

- підвищення якості Інтернет-послуг (забезпечення безперебійного інтернет-трафіку, роботи кол-центру, сервісного виклику майстрів);

- розширення позиціонування компанії над ринком з допомогою масової реклами переваг ТОВ «Фрінет»;

-підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Фрінет», з метою підвищення її

Таблиця 3.2– Вибір стратегії ТОВ «Фрінет»

Стратегічні напрямки	Результати, яких буде досягнуто при здійсненні стратегічного спрямування	Можливі ризики під час здійснення стратегічних напрямів	Віднесення стратегічних напрямів до переліку	
			При здійсненні (+)	Потенціал ьно можливі(-)
Стратегії SO				
1. Удосконалення кваліфікації працівників фірми та використання нових технологій визначить зростання конкурентоспроможності організації через збільшення якості послуг, наданих користувачам	1. Постійне підвищення кваліфікації працівників та планові перевірки на відповідність кваліфікації дозволить збільшити якість надання послуг користувачам;	Проведення планових перевірок на відповідні від кваліфікації	+	
2. Зростання попиту на пропоновані послуги та застосування стимулів для працівників дозволить збільшити кількість пропонованих послуг населенню	2. Зростання числа користувачів інтернет- послуг дозволить досягти прогнозних показників продажу;	Визначити методи, які дозволять просувати нові послуги для користувачів	+	
3. Зростання доходів користувачів послуг послужить двигуном до просування на певну нішу на ринку за допомогою збільшення обсягів продажу	3.Розширення мережі за допомогою залучення нових користувачів дозволить зайняти нову нішу на ринку інтернет-послуг.	Визначити методи, які дозволять просувати нові послуги для користувачів	+	
Стратегії ST:				
1. Удосконалення кваліфікації працівників фірми, з метою найбільш якісної роботи з новими технологіями нових видів технологій дозволить отримати найбільшу суму виручки	1. Формування системи, яка дозволить уникнути помилок під час роботи співробітників при проведенні певних тренінгів персоналу.	Деякі проблеми при навчанні працівників		-
2.Застосування певних заходів стимулювання персоналу при реалізації своїх повноважень для збільшення уваги на робочому місці та відповідальності співробітників	2.Удосконалення кваліфікації та реалізації його повноважень за допомогою способів мотивації	Формування системи мотивації працівників фірми		-

Продовження таблиці 3.2				
3. Найвища ніша зайняти на ринку інтернет-послуг допоможе отримати прогнозовану суму виручки. Розподіл прибутку піде на купівлю нового обладнання, що використовується для роботи організації.	3. Купівля нового обладнання, використовуючи частину нерозподіленого прибутку організації.	Навчання персоналу для роботи з новим обладнанням		-
Стратегії WO:				
1. Зростання зацікавленості споживачів інтернет-послуг дозволить отримати найбільший прибуток, і відповідно дозволить збільшити показники рентабельності	1. Зростання показників рентабельності фірми за рахунок розширення числа споживачів	Створення методів пропозиції інтернет-послуги користувачам		-
2. Застосування нового обладнання технологій в роботі підприємства дозволить вірно розробити систему стратегічного планування.	2. Вірна система стратегічного планування завдяки новому обладнанню.	Навчання працівників використовувати нове обладнання на практиці		-
3. Зростання заробітку користувачів послугами фірми призведе до пошуку нових способів залучення клієнтів, для цього потрібно розробити нову систему збуту	3. Оптимальна система розподілу пропонуємих послуг з метою залучення великої кількості споживачів, з врахуванням зростання заробітку клієнтів	Формування нового способу залучення клієнтів		-
Стратегії WT:				
1. Зростання конкурентоспроможності працівників фірми з метою захисту дій нових способів подолання нових способів інформаційного забезпечення	Формування системи захисту інформаційних технологій при зростанні конкурентоспроможності працівників	Система навчання працівників і створення способів стимулювання працівників		-
2. Зростання конкурентоспроможності працівників з метою продуманих дій нових видів технологій дозволить отримати найбільшу суму виручки	2. Зростання об'єму виручки при зростанні конкурентоспроможності працівників	Система навчання працівників і створення способів стимулювання працівників		-
3. Перехід на нову нішу на ринку у проміжку від 5 до 7% призведе до вдосконалення системи збуту та стратегічного планування.	3. Створення системи продажу та стратегічного планування, при переході на нову нішу на ринку	Створення заходів щодо пропозиції послуг та зростання рівня займаного на ринку послуг		-

Отже, в таблиці 3.2 проаналізовані стратегічні напрямки діяльності ТОВ «Фрінет» та результати, яких буде досягнуто при здійсненні стратегічних напрямків.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розглянувши у попередньому розділі заходи, а саме стратегії, що пропонуються для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет», необхідно розробити програму заходів щодо просування ТОВ «Фрінет» на ринку ІТ-послуг.

Для початку розглянемо цілеспрямованість цієї програми. В даному випадку метою розробленої програми з просування організації на ринку є:

- розширення споживчої аудиторії;
- зростання виручки;
- збільшення якості послуг, в т.ч. зв'язку та її обслуговування;

-формування нових видів інтернет-послуг, що надаються при обліку всіх користувачів. Подамо розроблену програму заходів для збільшення конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет» у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Програма просування на ринку ТОВ «Фрінет»

Цільові орієнтири	Заходи	Реалізація запропонованих заходів	Витрати, млн. грн.	Доходи, млн.грн.
Кадрова політика				
Удосконалення кваліфікації персоналу у 2021 році	Проведення планових перевірок, навчань та тренінгів	В основному дані заходи представлені для операторів, які безпосередньо працюють з населенням. Працівники заздалегідь будуть повідомлені про проведення планових перевірок без уточнення тимчасового проміжку, що говорить про несподіване проведення таких перевірок.	3,2	13,5
Збільшення кількості послуг, наданих у 2021 році	Пошук нових користувачів послуг	Зростання кількості користувачів за допомогою пропозиції найбільш вигідних тарифів	1,2	27,0

Продовження таблиці 3.3

Виробничі процеси				
Збільшення репутації фірми на початок 2022 року	Проведення невеликих програм, роликів за участю піар-менеджерів, розміщення реклами та інформації в журналах та буклетах.	Піар-менеджер розповідь про нові можливості споживачів під час використання послуг компанії	0,5	1,0
Поліпшення сервісу та якості послуг у 2020 році	Застосування зворотного зв'язку з клієнтами	Поширення анкет з метою опитування жителів регіону та компаній. Фірма ставить питання про сервіс, якість та швидкість реагування на проблемні моменти в користуванні послуг	1,0	2,0
Споживачі				
Удосконалення іміджу організації до кінця березня 2021 року	Розміщення рекламних банерів	Розміщення банерів із різними привітаннями	3,1	5,5
Постійна реклама у 2021 році	Розміщення короткометражного ролика про	Розміщення реклами, що нагадує, в різні пори року (тарифи)	3,2	5,0

У процесі проведення практично розробленої стратегічної програми ТОВ «Фрінет» можна сказати, що наприкінці 2021 року буде можливо спостерігати зростання продажів пропонованих послуг приблизно на 6 - 8 %, відповідно дана зміна дозволить збільшити прибуток компанії на 29,5 млн. грн., і навіть збільшити кваліфікацію працівників у вигляді проведення планових перевірок, навчання та тренінгів, зокрема для операторів компанії.

Акцентувати увагу на репутації організації з використанням телебачення, газет, розташованої в місті в різних районах реклами. Велику увагу у програмі також приділено застосуванню нових тарифних планів та інших програм з метою залучення нових споживачів.

Провівши аналіз вартості заходів, запропонованих у процесі проведення дослідження, з метою просування компанії ТОВ «Фрінет» над ринком ІТ-послуг становила 12,2 млн. грн., а прибуток від нього дорівнює 54 млн. грн.

Маючи на ринку високу планку і обсяги наданих послуг все-таки необхідно підвищувати конкурентоспроможність і тим самим збільшити обсяги попиту, за рахунок залучення більшої кількості споживачів. Таким чином, основною частиною розробленої стратегічної програми просування організації є реклама фірми, що сприяє створенню репутації та мотивації споживачів послуг.

Складання прогнозу отриманого ефекту від формування нової стратегії фірми повинен містити розділ витрат, обґрунтованих і розподілених на кожен етап заходів у розвитку нової стратегії. Потрібно розрахувати економічну ефективність витрат на розроблені заходи в порівнянні з ефектом, який отримає організація. Головна умова, яка відобразить ефективність стратегії на практиці - це цільовий орієнтир стратегії, розробленої в програмі. Стратегічні цілі виступають як дії, що їх організують у процесі досягнення певної місії організації [21с.175].

Розвиток кадрової політики є одним із основних напрямків роботи фірми. Основні цілі, поставлені при розвитку цієї політики фірми це вдосконалення кваліфікації працівників, відповідно проведення перевірок, з метою встановлення їх ефективності [22,с.3].

Основою реалізації виробничих процесів усередині фірми є досягнення стратегічної мети кадрової політики, оскільки є першим кроком до досягнення стратегічної мети фірми загалом: зростання якості послуг і пропозицію їх кінцевому споживачеві [23,с.17].

Щодо стратегічної мети у задоволенні споживачів фірми, описані в таблиці 3.3. необхідно залучити більшість споживачів інтернет-послуг у ТОВ «Фрінет» відповідно цього необхідно вдосконалити сервісу. Досягнення цієї мети дозволить отримати максимальну виручку.

Кожна стратегічна мета має бути обмежена параметрами ключових показників ефективності для бізнес-процесів та заходів.

Представимо у таблиці 3.4 систему показників оцінки здійснення нової стратегії організації – мети, які компанія поставила перед собою у різних сферах, а також показники, за допомогою яких компанія зможе відстежити ступінь

досягнення поставленої мети. Чим ближче будуть фактичні числові показники до цільових, тим реалістичнішим буде досягнення цілей.

Таблиця 3.4 – Система показників ТОВ «Фрінет»

Бачення: компанія представлятиме найбільш якісні та недорогі послуги для підвищення рейтингу в регіоні			
Місія: розвиток комунікацій			
Стратегічні цілі	Показник	Цільові КПЕ	Фактичні КПЕ
Фінанси			
Збільшити обсяг продажів	Дохід, млн. грн.	369 152	348 257
Збільшити рентабельність		87	95,21
Збільшити прибуток	Частка витрат у загальному обсязі прибутку, %	35	31
	Частка поточних витрат обсягом продажів,	75	82
Клієнти			
Залучення нових клієнтів	Виручка від залучених клієнтів, млн.грн.	70	65
	Витрати реклами, млн. грн.	10	9
Поліпшення клієнтського сервісу	Частка постійних клієнтів, %	60	52
Збільшення клієнтської бази	Частки нових клієнтів у загальній кількості, %	36	34
Внутрішні процеси			
Підвищення якості послуг зв'язку	Кількість скарг та пропозицій щодо покращення роботи	50	40
Організація системи збуту	Швидкість укладання договору на надання послуг, дні	1	0,25
Кадри			
Підвищення кваліфікації	Витрати навчання працівників, %	5	2,5
	Показник задоволеності працівників, %	80	79
Перевірка ефективності роботи	Кількість перевірок роботи персоналу	48	45

Виходячи з таблиці 3.4, можна зробити висновок про те, що мета буде реально досягнута, оскільки фактичні показники близькі за своїми значенням до цільових.

ВИСНОВКИ

Отже проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

В першому розділі роботи проаналізовані теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Під конкурентоспроможністю у наукових джерелах мається на увазі, що до товарів та виробленої продукції будуть сформовані вимоги, що задовольняють ринковому попиту. Продукція і послуги, мають певні якісні показники та якості, які мають попит у споживачів, виступають як показник діяльності фірми, як у виробничому і технічному, і у фінансовому аспекті, що належить до держави й певної організації.

Методи та моделі комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи: розрахункові та теоретичні. До розрахункових відносяться – аналіз певної частки ринку займаної підприємством, метод рейтингової оцінки, метод оцінки на основі споживчої вартості, метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції. До теоретичних можна віднести: матриця БКГ, модель «Привабливість – переваги у конкуренції», матриця конкуренції за М. Портером, метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства». Розглянуто характеристики стратегій виробництва у сфері конкурентоспроможності та умови їх успішної реалізації.

У другому розділі роботи проведена оцінка діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Фрінет». ТОВ «Фрінет» телекомунікаційна організація, яка надає послуги місцевого, далекого телефонного зв'язку, а також широкосмугового доступу до інтернету, цифрового телебачення, стільникового зв'язку.

Проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Фрінет». Підприємство належить до підприємств з нормальним типом стійкості, є платоспроможним і фінансово стійким, що визначається достатнім рівнем оборотних активів та запасів власними джерелами фінансування. При цьому протягом аналізованого періоду відбувається скорочення показників рентабельності, причому у 2018-2020 рр., крім рентабельності продажу, всі показники рентабельності мають

негативне значення, що потребує покращення економічних результатів діяльності підприємства.

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Фрінет» показує, що його перевагами в даний час є: широке охоплення мережі в регіоні; стійке становище організації на ринку телекомунікаційних послуг; наявність широкої сітки додаткових бонусів, активна участь у соцмережах. Недоліками, що знижують конкурентні характеристики компанії, є: високі тарифи і не завжди відповідна даному тарифу якість; відсутність телефонії у пропозиції послуг.

У третьому розділі розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю за допомогою матриці SWOT-аналізу. Стратегічними напрямками компанії ТОВ «Фрінет» на ринку інтернет-послуг мають бути наступні:

- підвищення якості Інтернет-послуг (забезпечення безперебійного інтернет-трафіку, роботи кол-центру, сервісного виклику майстрів);
- розширення позиціонування компанії над ринком з допомогою масової реклами переваг ТОВ «Фрінет»;
- підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення конкурентних позицій щодо персоналу.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів. Доведено, що мета буде реально досягнута, оскільки фактичні показники ефективності запропонованих заходів близькі за своїми значенням до цільових.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт, А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К.: Port-Royal, 2001. 596 с.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 456 с.
3. Портер, М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / М. Портер. пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми: навч. посібник. К.: Центр навч. л-ри, 2005. 112 с.
6. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 35-3
8. Царенко О.В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2007. № 8. С. 53–56.
9. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60
10. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління: монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК» 2007. 368 с.
11. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. К» 2007. 368 с.

12. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2006. 294 с.
13. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4 (182), С. 48–54.
14. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 727. С. 270–276.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
16. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Фрінет» URL: <https://telas.kiev.ua/chleny-asotsiatsii/o3ua.html> (дата звернення: 01.06.2022)
17. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774>. (дата звернення: 05.06.2022)
18. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2007. № 3. С. 16–26.
19. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 15–21.
20. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 168с.
21. Поліщук О.А. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств в умовах інтеграції України до СОТ. *Вісник телекомунікаційної науки Причорномор'я*. 2007. № 3. Т.2. С. 175–179.
22. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2015 р. Вип. 161. С. 3– 11.

23. Смерічевський С.Ф., Татаринов А.В. Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів. *Економіка та держава*. 2007. № 9. С. 17–19.