

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»
Дистанційна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
СТАНЧЕВОЇ МАРІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Станчева М. В.*

Науковий керівник:

докт. екон. наук, проф.

_____ Петренко Л.А.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. Рєпіна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	6
1.1 Проактивність в стратегіях бізнесу	6
1.2 Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності	11
1.3 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	16
1.4 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО СТАНОВИЩА ТОВ «АЛІТ».....	28
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛІТ»	28
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	31
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛІТ»	40
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛІТ»	45
3.1 Обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	45
3.2 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АЛІТ»	. 52
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. В епоху глобалізації та інтернаціоналізації економіки основним критерієм її ефективності є конкурентоспроможність. У міру залучення України до світових господарських зв'язків акцент у питаннях конкурентоспроможності переміщується безпосередньо на підприємство. При вступі на новий ринок, здійсненні інвестицій потрібна об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства, і ця проблема є новою.

Ефективність управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств багато в чому залежить від можливості і якості управління конкурентними перевагами. В умовах постійно мінливої кон'юнктури ринку необхідно розробляти адекватні конкурентні стратегії, які в свою чергу повинні викликати зміни у внутрішньому середовищі і сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Проблема конкурентоспроможності продукції стає однією з найважливіших. Від того, наскільки ефективно вона буде вирішена, залежить науково-технічний рівень багатьох галузей української економіки, що робить прямий вплив на добробут і рівень життя людей. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє підприємствам оперативно змінювати свою товарну політику, скорочувати види товарів, що не користуються попитом. Саме з цієї причини великої актуальності набувають дослідження в області конкурентоспроможності продукції, пошук шляхів її підвищення.

Актуальність теми підвищення конкурентоспроможності обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки комерційний успіх будь-якого підприємства або підприємця багато в чому залежить від правильно обраної стратегії і тактики конкуренції. Тема роботи стає ще більш актуальною на тлі тотального подорожчання продуктів і обумовленої цим зниженням купівельної спроможності. У такий складний період будь-якому підприємству дуже важливо бути конкурентоспроможним.

Мета кваліфікаційної роботи – проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства з метою удосконалення системи його управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- 1) описати сутність проактивності в стратегіях бізнесу;
- 2) розкрити сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства;
- 3) визначити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю;
- 4) охарактеризувати методи дослідження конкурентоспроможності організації;
- 5) надати загальні характеристики ТОВ «АЛІТ»;
- 6) проаналізувати його фінансово-економічний стан;
- 7) оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «АЛІТ»;
- 8) обґрунтувати необхідність підвищення конкурентоспроможності;
- 9) надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Теоретичним і методологічним аспектам розробки ефективних конкурентних стратегій протягом останніх 40 років було присвячено чимало спеціальних досліджень і монографій як за кордоном, так і в Україні. Величезний внесок у становлення і розвиток цього розділу науки управління внесли: М. Портер, О. Луговий, А. Войчак, А. Левицька, Н. Тарнавська, А. Овсянников, А. Шеметев, Н. Гибало, М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова, Г. Азоєв, Р. Фатхутдинов та інші. Не дивлячись на досить велику кількість вчених та наукових робіт, що розглядали проблеми конкурентоспроможності організацій, існує ще багато аспектів даної проблематики, що потребують вирішення, тому є необхідність в подальшому більш глибокому дослідженні окремих питань.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Методологію дослідження складає системний підхід, в рамках якого до дослідження були застосовані методи аналізу і синтезу, угруповання і порівняння, моделювання; в практичній частині використовувалися розрахунково-аналітичні методи, методи структурно-динамічного аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали роботи вітчизняних та закордонних вчених з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств (посібники, підручники, статті та інші), матеріали звітності підприємства ТОВ «АЛІТ» (бухгалтерська та внутрішня звітність), інформація з мережі Інтернет.

Теоретична значимість роботи полягає в розробці й обґрунтуванні заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практична значимість роботи полягає в можливості практичного застосування результатів дослідження на будь-якому підприємстві.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел та літератури. Зміст роботи викладений на 62 сторінках друкарського тексту, до складу якого входять 18 таблиця та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Проактивність в стратегіях бізнесу

Глобальна конкуренція формує потреби у пошуку інструментів збереження потенціалу розвитку та позицій на ринках для компаній та національних економік. Економічна модернізація залишається підходом, що максимально відповідає таким цілям. Ключовим суб'єктом модернізації виступає ринковий (підприємницький) сектор через властиву йому якість проактивності. Як зазначає у зв'язку SA Zahra [1], підприємництво – істотний чинник соціально-економічного зростання та розвитку, оскільки забезпечує мільйони робочих місць, пропонує різноманітність товарів та послуг, підвищує національний добробут та конкурентоспроможність.

Проактивні стратегії забезпечують максимально ефективну реакцію такі конкурентні виклики, як: інтенсифікація конкуренції, фрагментація ринків, технологічні зміни, підвищення вимог до якості продукції, вимоги соціальної відповідальності. Компаніям доводиться діяти у ситуації невизначеності, основними джерелами якої є споживачі, конкуренти, технології та ресурси [2].

Проактивність як основа конкурентних стратегій означає орієнтацію на результат, ініціативну ідентифікацію та використання можливостей, превентивну дію проти потенційних загроз, на протиположність реактивній поведінці, яка пов'язана з вирішенням проблем, що вже виникли [3]. На думку SK Parker [4], бути проактивним означає — ініціативно діяти, передбачати та запобігати проблемам, розширювати можливості за допомогою самостійних зусиль.

Виникнення поглядів на проактивності пов'язані з роботами У. Франкла [5], і навіть З. Кови; останній пов'язував із проактивністю успіх людини. Аналіз дихотомії проактивності-реактивності представлений Г. Оллпорт.

Проактивність як особистісне якість впливає траєкторії розвитку: особистісні якості визначають потенціал компаній [6]. Також поняття проактивності знаходить застосування під час аналізу інноваційних процесів у розвитку бізнесу [7], управлінні ризиками, аналізі підприємницької орієнтації бізнесу.

Ряд авторів аналізують проактивність не тільки як інструмент розвитку [8], а й досягнення організаційної гнучкості [2] і конкурентоспроможності [9,10]. На макрорівні проактивність приписується економічній та зовнішньополітичній стратегії держав [11].

Водночас у літературі, присвяченій проактивності, не приділено достатньо уваги проактивності як ресурсу та механізму економічної модернізації. Дослідження цього аспекту стало ключовою метою статті. При аналізі особливе місце, з урахуванням значущості регулятивної функції держави), приділено балансу проактивності та реактивності держави, впливу останнього на сектор підприємництва, заходам щодо активізації проактивності в системі регулювання на користь модернізації економіки.

Проактивність як властивість підприємництва ідентифікується, перш за все, на рівні особистісних установок, які продукують систему уявлень та дій у рамках дихотомії реактивних проактивних стратегій. Відмінні прояви проактивної особистості – самовизначення у вигляді незалежної побудови системи цілей та способів їх досягнення. Таке цілепокладання спирається на внутрішній локус контролю, особисті пріоритети та установки, і в цілому не залежить від оточення. Проактивна особистість схильна приймати відповідальність, прогнозувати та планувати діяльність у зовнішньому середовищі.

Згідно J. Vonnet , психологічні риси підприємця (схильність до ухвалення ризику, прагнення бути лідером інновацій, забезпечуючи прориви в економічному зростанні та розвитку) виступають, у свою чергу, фактором проактивності компаній, припускаючи відсутність очікування сприятливої ситуації, планомірну діяльність з досягнення поставлених цілей, ухвалення

ризиків та невизначеності середовища. При розгортанні зовні проактивна діяльність має своїм результатом активне управління довкіллям та її перетворення, розширення областей контролю та участі. Навпаки, реактивні стратегії формуються залежно від середовища, відрізняються відсутністю ініціативи, використання шаблонів діяльності. Властивості особистісної орієнтації формують значущі мотиви заснування бізнесу — «виштовхування» (push) або «тяжіння» (pull). Якщо в першому випадку йдеться скоріше про реактивні мотиви (невдоволення рівнем доходу та становищем), то в другому — про проактивні (бажання реалізувати бізнес-ідею або проект поза сферою найманої праці). Мотиви створення компаній впливають на їхнє подальше «виживання» на ринку, а також на траєкторію розвитку.

Проактивність є поширеною, хоча не домінуючою стратегією у бізнесі: лише приблизно 1/3 компаній проактивні. Проте така стратегія стає життєво важливою за умов трансформації сучасного конкурентного середовища, становлення таких векторів конкуренції як час обслуговування, кастомізація, цифровізація, глобалізація.

Як наслідок своєї ефективності, проактивний підхід застосовується в системі маркетингу компаній, проте також впроваджуються: проактивне управління виробництвом, що передбачає постійне випереджальне вдосконалення (у виробництві, дизайні, якості складання, надання послуг), проактивність в управлінні витратами (досягнення ефективності за витратами), проактивну взаємодію із зовнішнім середовищем (моніторинг, передбачення тенденцій, сценування). Застосовується також управління ризиками за допомогою проактивного моніторингу (*proactive monitoring*) для пошуку закономірностей та зв'язків подій, передбачення ризиків.

Виділяються три сфери, де проактивний аналіз може забезпечити прогрес: час виробництва, дизайн, скорочення собівартості [12].

По суті, методом проактивності можна назвати інновації та взаємодію з інноваційною інфраструктурою, оскільки ключова перевага проактивних компаній — пошук можливостей та нових шляхів створення вартості на

ринку. Інструментами цього можуть бути зокрема виявлення прихованих потреб клієнтів, ступеня їх задоволеності продуктами компанії, навчання клієнтів, їх залучення до проектування та створення товарів. Високо оцінюється роль залучення споживачів у процес розвитку та пошук інновацій.

Проактивність пов'язана з агресивністю щодо конкурентів, й у ролі вона виступає однією з індикаторів виміру підприємництва (поруч із такими індикаторами як створення нових бізнесів, інновативність і самооновлення [9]).

Властивість побудови самостійних (детермінованих баченням і цілями самої компанії) стратегій проявляється у характерному проактивному поведінці під час кризи. Типовою реакцією ринку на кризу є скорочення маркетингових бюджетів, інвестицій (зокрема в НДДКР), персоналу, лінійки продукції. Навпаки, у разі проактивної поведінки ключовою реакцією на кризу є: переосмислення маркетингової стратегії, агресивний рекрутинг персоналу, розвиток CRM, обмін маркетинговими ресурсами всередині компанії, інтеграція продажів та маркетингових функцій, підвищення ефективності та пошук нових знань та досвіду, зміцнення команди та застосування нових маркетингових технік, таких як краудсорсинг [10].

На рівні економіки територій загалом підприємництво детерміноване національною культурою, і, опосередковано, — умовами підприємництва, які формують підприємницьку орієнтацію компаній, де проактивність одна із елементів (поруч із автономністю, інновативністю, прийняттям ризику, конкурентної агресивністю) [13].

Суспільства мають різний потенціал розвитку підприємництва через різне ставлення до класової структури, ієрархії, захисту робочих місць, консенсусу під час прийняття рішень, розшарування, прийняття невизначеності, до колективізму та партикуляризму.

На рівні просторових соціально-економічних систем проактивність досліджується стосовно міст, регіонів та держав. Приклад проактивності тут – політика Китаю щодо розвитку внутрішніх територій, яка містила як невдалі (стратегія залучення іноземних інвестицій у ці райони), так і вдалі (розвиток

внутрішнього прикордоння за рахунок створення транспортної інфраструктури, взаємної торгівлі прикордонних регіонів та розвиток регіональних міждержавних спільнот).

Загалом для державного управління характерне поєднання проактивної та реактивної стратегій. Приклад «реактивності» – виділення у США у відповідь на фінансову кризу 2009 р. 787 млрд. дол. для створення та збереження робочих місць, зростання економічної активності та інвестицій, збільшення держвитрат та будівництва інфраструктури; водночас скоріше проактивним можна назвати «Акт про енергетичну незалежність та безпеку» від 2007 р. [14].

Приклад проактивності на міждержавному рівні — розвиток Канадою торгівлі та відносин з Індією, яка має стати третьою економікою світу до 2050 року, де спостерігається зростання середнього класу, душового виробництва, населення та інфраструктури. Також Індія має стати регіональним виробничим хабом, другим у світі виробником після Китаю та ключовим елементом формування ланцюжків доданої вартості. Переваги країни також – розвиток ІКТ та партнерство у сфері науки та технологій [11].

У випадку Китаю про проактивність можна говорити також стосовно його політики добросусідства та підтримки на азіатському субконтиненті в контексті можливого ускладнення ситуації навколо Тайваню, що потребуватиме підтримки Китаю країнами регіону у можливому конфлікті зі США [15].

Таким чином, проактивність інваріантна на різних рівнях, формує недетерміновані оточенням цілі та стратегії, бачення потреб ринків (споживачів), експансію, розширення зон і сфер контролю, прогнозування та запобігання ризикам, що, у свою чергу, є передумовою та фактором модернізації з метою підвищення конкурентоспроможності територій.

1.2 Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності

Рушійною силою ринкової економіки є конкуренція. В результаті випробовуваного тиску і вимог ринку галузі та підприємства збільшують свою перевагу в боротьбі з найсильнішими присутніми на ринку конкурентами.

Розглянемо визначення різних вчених згідно поняття конкуренції (рис. 1.1).

Автор	Визначення
Н. Гибало [11, с. 14]	Конкуренція є конкретною формою функціонування відносин ринкового суперництва.
Ф. Найт [20, с. 65-73]	Визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато, і вони незалежні.
М. Гельвановський [9, с.495], В. Жуковська [4, с. 127]	Конкуренція являє собою складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним конкурентним полем і особливо, з його рівнем.
Г. Азоєв, П. Зав'ялов [3, с. 155]	Визначають конкуренцію як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Р. Фатхутдінов [27, с. 64]	Розглядає конкуренцію як процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб.

Рисунок 1.1 – Визначення різних авторів поняття конкуренції

Джерело: систематизовано автором

Конкуренцію в загальному розумінні визначають як конкуренцію між індивідами та економічними одиницями, що зацікавлені в досягненні однієї мети. Якщо мету конкретизувати в термінах маркетингових концепцій, ринкова конкуренція являє собою боротьбу компаній за обмежений платоспроможний

попит покупців у доступних їм сегментах ринку. якщо розглядати як ринкову структуру, то конкуренція це перелік умов, що змушують підприємства «приймати ціни». У даному сенсі конкурентний ринок є протилежним типом монопольної структури. Система підприємництва – це механізм спонукання до дії підприємців оперативно реагувати на зміну ринку.

Найбільш влучним визначенням поняття конкуренції ми вважаємо бачення Г. Азоева та П. Зав'ялова, що представляють конкуренцію як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між виступаючими на ринку підприємствами задля забезпечення найкращих можливостей реалізації продукції та задоволення різноманітних суспільних потреб.

Основними ознаками ринкової конкуренції є: суперництво, боротьба у сфері економіки за кращі умови виробництва, купівлі-продажу товарів; змагання за суспільне визнання витрат і результатів виробництва; прагнення випередити один одного та стати лідером; наявність єдиної мети, яку може досягти лише обмежене число учасників – отримання максимуму прибутку. Дані ознаки являються й умовами виникнення конкуренції.

Суб'єкти ринкової конкуренції представлені всіма учасниками ринкового господарства, фізичними або юридичними особами, які вступають на ринку в конкурентні відносини з іншими особами (продавці і покупці товарів, виробники і посередники, наймані працівники і підприємці, податкові органи і платники податків та ін.).

Об'єктами конкуренції виступають товари і послуги, цінні папери, кваліфіковані кадри, ноу-хау, земля, ринки збуту, сфера застосування капіталу, джерела сировини, держзамовлення, кредит, одним словом, все, що представлено як товар, робота, послуга.

Відповідно до сфер конкурентної боротьби розрізняють два види конкуренції – внутрішньогалузеву і міжгалузеву.

Внутрішньогалузева конкуренція – змагання серед промислових суб'єктів за досягнення більш сприятливих умов виробництва та збуту продукції для

отримання надприбутків. Вихідною точкою механізму конкуренції є внутрішньогалузева конкуренція [31, с. 125].

Міжгалузева конкуренція являє собою конкуренцію серед суб'єктів підприємництва різних галузей за більш вигідне застосування капіталу шляхом перерозподілу прибутку. Виникнення міжгалузевої конкуренції базується на неоднакових умовах виробництва (різних структурах капіталу і швидкості його обороту, коливанні ринкових цін), що призводять до різної норми прибутку [31, с. 126].

Конкуренція підприємства на ринку визначається його конкурентною позицією. Під конкурентною позицією підприємства в роботі Г. Азоева розуміється ступінь його домінування на ринку [15, с. 15]. У роботах М. Портера це поняття визначається як набір відмінних характеристик компанії від конкурентів [19, с. 114]. Згідно І. Ансоффа, конкурентна позиція – це позиціонування компанії на різних ринках і сегментах ринку з урахуванням цінової та нецінової конкуренції, і згідно з цим же джерелом, вона повинна розділяти майбутні можливості та ефективні стратегії галузі бізнесу та історично сформовану стратегію фірми [26, с. 66].

На основі досліджених думок, сформулюємо уточнене визначення, яке буде основоположним для даного дослідження: конкурентна позиція є відображенням порівняльного положення об'єкта управління на обмеженому товарному ринку щодо вітчизняних та іноземних виробників, і характеризує ефективність внутрішніх і зовнішніх управлінських дій. Тоді фактором конкурентної позиції можна вважати елемент внутрішнього середовища підприємства, значення якого є результатом управлінських рішень підприємства щодо конкурентного середовища ринку.

Поняття «конкуренція» тісно пов'язане з поняттям «конкурентоспроможність». Тож розглянемо бачення вчених щодо поняття конкурентоспроможності, представленого на рис.1.2.

Автор	Визначення
М. Портер [19, с. 41]	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати нарівні з присутніми там товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
М. Гельвановський [10, с. 93]	У найзагальнішому сенсі – володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.
Р. Зав'ялов [30, с. 149-157]	Концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни (так само як і будь-якого конкретного товаровиробника), які реалізуються в товарах і послугах успішно (або безуспішно) протистояли конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.
Р. Фатхундінов [28, с. 104]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Е. Візер [12, с. 62]	Здатність фірми придбати, зберегти і збільшити частку на ринку.
М. Мескон [29, с. 8]	Виражена компетентність полягає в тому, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти.

Рисунок 1.2 – Бачення вчених щодо поняття конкурентоспроможності

Джерело: систематизовано автором

Отже, одне з більш повних та найпоширеніших трактувань надав видатний американський економіст Майкл Портер, який визначив конкурентоспроможність як складову продукції, послуги, суб'єкта господарювання знаходитися на ринку нарівні з існуючими там альтернативними товарами, послугами або конкурентами. У сучасній економічній теорії поняття «конкурентоспроможність» використовується для

категорій різних рівнів, які включають конкурентоспроможність підприємств, галузей, товару і, звичайно, країни. Для того щоб мати візуальне уявлення про взаємозалежності рівнів, існує схема під назвою «піраміда конкурентоспроможності».

В ієрархії представленого поняття конкурентоспроможність країни знаходиться на першому місці. Вона являє собою здатність країни виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови для збільшення державних ресурсів темпами, щоб забезпечити стабільне зростання ВВП і якості життя в світі цінностей [13, с.122-129].

Друге місце займає конкурентоспроможність регіону. Здатність регіону виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам національних і міжнародних ринків. Третє місце – це конкурентоспроможність галузі, що являє собою здатність галузі виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам світових ринків, і внутрішніх, і створити умови для збільшення потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі.

Слідом йде конкурентоспроможність організації – здатність задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва та надання на ринку нерухомості вище, ніж у конкурентів; використання ресурсів виробництва та управління для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості компанії.

І останнє – конкурентоспроможність товару – це здатність товару бути привабливим для покупця, в порівнянні з іншими продуктами типу і для того ж призначення, за рахунок кращої відповідності з вимогами, якістю і ефективністю витрат, оцінки ринку і споживачів [5, с. 58].

З точки зору управлінського процесу «конкурентоспроможність» – характеристика, яка визначається в першу чергу комплексом фінансових факторів (наприклад, рентабельність продукції, витрати на одиницю випущеної продукції та ін.), складається під впливом існуючого рівня попиту та визначає ефективність роботи підприємства в порівнянні з конкурентами чи еталоном.

Виробництво та збут конкурентоспроможної продукції являє собою загальний показник життєздатності компанії, її здатність максимізувати

ефективність використання свого фінансового, виробничого, технологічного і робочого потенціалу. Інакше кажучи, індекс корпоративної конкурентоспроможності є дзеркалом, що відображає результати праці багатьох його служб, і його реакцію на зміни зовнішніх впливів. При цьому важливо вчасно й адекватно відреагувати на зміни в поведінці і вподобаннях споживачів. Вийти на ринок з конкурентоспроможною продукцією є лише відправною точкою для розвитку підприємства та закріплення на ринку. Згодом настає велика і найважливіша систематична робота з управлінням конкурентоспроможністю продукту, компанії, галузі і, звичайно ж, країни в цілому.

1.3 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю – комплекс заходів для систематичного вдосконалення продукції, безперервного дослідження нових каналів реалізації, нових груп споживачів, удосконалення послуг[16, С. 43]. Поширеним терміном у науковій літературі є «система управління». У роботі Ю. Гарачука стверджується, що створення методів управління, через які система управління буде впливати на робітників, забезпечувати і координувати їх діяльність, спрямовану на досягнення рівня конкурентоспроможності і є основою управління конкурентоспроможністю[6, с. 180-192].

Комплекс організаційних процесів, правил і технологій, що необхідні при створенні та впровадженні умов, які сприяють створенню конкурентних переваг як зараз, так і в майбутньому – на думку В. Блонської і є системою управління конкурентоспроможності фірми [8 с.65-73].Тож розглянемо більш детально конкурентні переваги підприємства.

Конкурентна перевага відображає відмінності в способі ведення господарської діяльності та виражається через сукупність управлінських

компетенцій – значущих для процвітання на ринку функціональних елементів внутрішнього середовища організації [35].

Риси, що характеризують умови функціонування бізнесу на сучасному етапі: складність корпоративної структури, диверсифікованість здійснюваних операцій, рівень розвитку інструментарію і методик проведення уявних угод, що піддаються лише зовнішньому документальному аналізу, наявність недосліджених сфер в дії ринкових механізмів і, як наслідок, слабка прогнозованість можливих впливів на підприємства – призводять до виникнення несподіваних негативних наслідків у вигляді погіршення параметрів діяльності компаній і їх конкурентного позиціонування. Аж до останнього часу у визначенні універсального джерела успішного конкурентного позиціонування компанії переважали підходи, в яких вчені віддавали пріоритет таких традиційних чинників, як сировинна база, унікальне технологічне перевага, науково-технічний потенціал, людський фактор, розвиненість ринкової інфраструктури, полегшений доступ до ринку капіталу, рівень економічної культури тощо. Комбінації даних факторів дійсно були основою економічного зростання на різних етапах розвитку економіки.

Однак останнім часом спостерігається зниження ролі традиційних конкурентних переваг, що пояснюється полегшеним доступом до подібних факторів конкурентоспроможності в результаті глобалізації, якісно нового розвитку технологій, а також зміни форм конкурентної боротьби та її загострення. Джерела, що визначали раніше конкурентоспроможність компаній, вже зіграли свою роль в еволюції останніх, і утворюють нині базис, сприятливі передумови для успішного зростання бізнесу компанії сфери послуг. На сучасному ж етапі конкурентна перевага компанії полягає у виробленні парадигми протидії можливим наслідкам реалізації потенційних ризиків зовнішнього середовища, що дозволяє здійснювати гнучке налаштування компанії до змін в економіці шляхом управління корпоративним ризиком.

Під конкурентною перевагою фірми слід розуміти першопричину його здоров'я і успіху. Визначити джерело конкурентної переваги – значить, визначити формулу успіху на ринку. Володіння абсолютною перевагою полягає в меншому рівні питомих витрат в даній країні. Встановлене співвідношення може визначатися як природними причинами (наприклад, кліматичні фактори, природні ресурси), так і штучними (тобто набутими в результаті цілеспрямованих дій: державна політика, удосконалення технологій, інноваційний прорив) [23, с. 85].

Порівняльна перевага полягає в збереженні країною нижчого відносного рівня витрат, незважаючи на відсутність у неї абсолютної переваги ні по одному з товарів. Дана держава експортує продукцію з більш низькими витратами для виходу на новий рівень споживання. У такій ситуації країна буде прагнути експортувати товари, що вимагають для свого виробництва значних витрат факторів виробництв, якими вони мають у відносному надлишку, і незначних витрат дефіцитних для них факторів, в обмін на імпорт товарів зі зворотними властивостями [36].

Іншими словами, в непрямій формі екпортуються надлишкові фактори і імпортуються дефіцитні, тобто пересування товарів компенсує меншу мобільність факторів виробництва.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується подальшим поглибленням і розширенням міждержавних зв'язків, самостійним виходом на світові ринки господарюючих суб'єктів.

Успішне впровадження на зарубіжний ринок безпосередньо залежить від ступеня конкурентоспроможності фірми, галузі, країни в цілому. Однак сучасна економічна наука не дає жодного загальноприйнятого трактування змісту поняття «конкурентоспроможність» та підходу щодо методів її оцінки.

І саме володіння конкурентними перевагами дозволяє завоювати міцну конкурентну позицію на ринку. Різноманіття конкурентних переваг можна розділити на три групи:

- 1) переваги, пов'язані з масштабами діяльності;

- 2) переваги, пов'язані з низькими витратами;
- 3) переваги, пов'язані з диференціацією продукту [18, с. 93-114].

Важливо розуміти, що конкурентна перевага тим цінніше, ніж воно стійкіше в часі. Довгострокові конкурентні переваги є стратегічними орієнтирами для будь-якого підприємства. Завдання аналізу конкурентоспроможності – оцінити величину і характер наявних конкурентних переваг і показати стійкість конкурентної позиції підприємства або системи.

Система управління конкурентоспроможністю бізнесу є ефективною лише тоді, коли вона продумана та забезпечена єдністю цілей, дій кожного компонента та процесу реалізації внутрішньої та зовнішньої політики підприємства, системи стимулювання. Це може пробудити зацікавленість суб'єктів підприємництва у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, а також використовувати сучасні технології та технічну основу управління для вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.4 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день розроблено багато різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх можна класифікувати таким чином:

1. Методи, що засновані на процедурі оцінки конкурентоспроможності товару, що виготовляється підприємством [7, с. 25-32].

Ключова ідея методики полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства і товару знаходиться в прямій залежності, тобто зі зростанням конкурентоспроможності продукції підвищується конкурентоспроможність підприємства.

З метою визначення конкурентоспроможності товару можуть бути використані маркетингові методи, більшість з них націлено на визначення співвідношення ціна – якість. При розрахунку показників конкурентоспроможності кожного виду продукції, що випускається, використовують економічні та параметричні індекси конкурентоспроможності.

Переваги: методи засновані на оцінці однієї з найважливіших складових конкурентоспроможності компанії – конкурентоспроможність продукції, що виробляється.

Недоліки: не дає повного уявлення про сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, тому що конкурентоспроможність фірми замінюється конкурентоспроможністю товару та не включає інші характеристики його діяльності.

2. Методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції [17, с. 36-47].

Теорія ефективної конкуренції полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, яких найкращим чином налагоджена робота всіх підрозділів та служб, при чому вважається, що на ефективність функціонування будь-якої із служб впливає цілий комплекс факторів – ресурсів підприємств. І оцінка ефективності роботи кожної із структур передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. Всі сформульовані в процесі попереднього аналізу здібності компанії по досягненню конкурентних переваг в майбутньому проходять оцінку експертами з точки зору наявних ресурсів.

Переваги: облік різноманітних елементів діяльності підприємства.

Недоліки: в основу методики покладена ідея про те, що рівень конкурентоспроможності компанії можна визначити за допомогою простого складання здібностей фірми до досягнення конкурентних переваг. Але сума різноманітних елементів такої складної системи як підприємство, частіше за все, не призводить до того ж результату, як і вся система в цілому.

3. Методи, засновані на комплексному підході до оцінки [25, с. 197].

Відповідно до цієї методики прийнято вважати, що конкурентоспроможність підприємства – величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності і конкурентному потенціалу. В розглянутому випадку поточна і потенційна конкурентоспроможність та їх

співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності в залежності від використаного методу можуть відрізнятися.

Переваги: дає можливість врахувати не тільки існуючий рівень конкурентоспроможності компанії, а разом з цим і його майбутню можливу динаміку.

Недоліки: в ході визначення поточної та потенційної конкурентоспроможності використовуються методи, які розглянуті вище, а це означає, що і недоліки тих підходів переходять на цей.

Більш детально розглянемо методи, що входять до 3 групи методів: метод п'яти сил М. Портера та багатокутник конкурентоспроможності, що являють собою найбільш ефективну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Метод п'яти сил М. Портера.

«Щоб компанія могла приносити стабільний зростаючий дохід, їй необхідно досягти лідерства в одній з трьох областей: в продукті, в ціні, або вузькій ринковій ніші» – писав Портер [21, с. 42]. І з цим важко не погодитися. І малий бізнес також невіддільний від цих висновків. Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. У своїй теорії конкуренції, Майкл Портер описав способи у формуванні конкурентних переваг і довгострокової прибутковості товарів та послуг, а також аналіз конкурентних сил і способи, за допомогою яких бізнес може утримувати прибутковість і зберігати конкурентоспроможність протягом тривалого періоду часу.

Суть теорії Портера представлена на рис. 1.3.

Його теорія стверджує про існування п'яти сил на ринку, які формулюють комфортне існування бізнесу та можливий рівень його прибутковості. Кожна сила в моделі має певну загрозу для бізнесу, робить істотний вплив на рівень конкурентоспроможності як бізнесу в цілому, так і окремих товарів.

Майкл Портер вважає, що саме вплив постачальників, споживачів, нових гравців, поява продуктів-замінників і конкуренти є основними джерелами конкуренції [37].

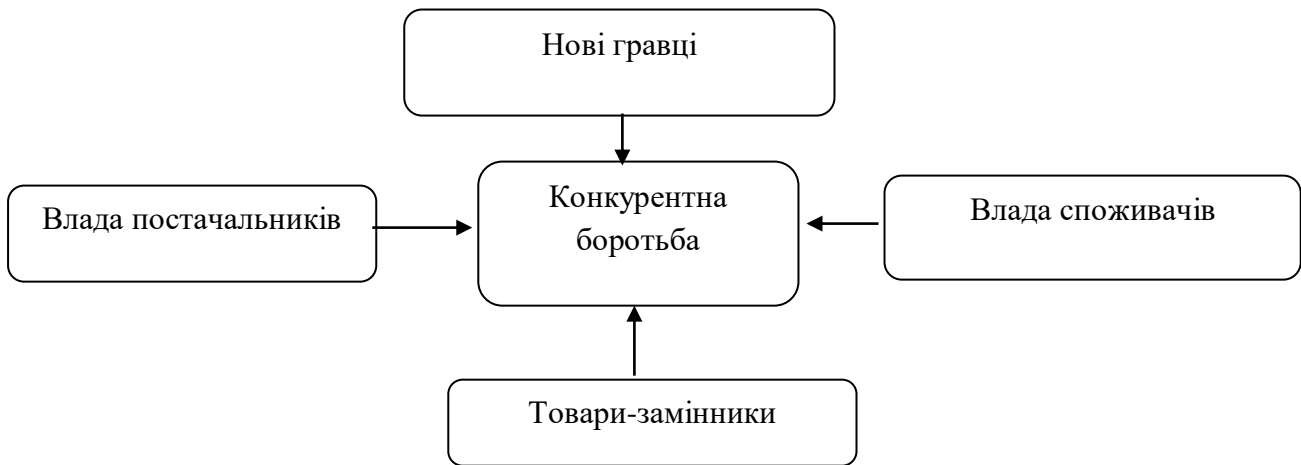


Рисунок 1.3 – Сутність методу п'яти сил М. Портера

Джерело: складено автором на основі [30]

Модель Портера дозволяє зробити кілька основних висновків:

- 1) при зростанні дії конкурентних сил в ринковій ніші, ця ринкова ніша стає менш прибутковою;
- 2) відповідно, чим слабший вплив конкурентних сил, тим ринкова ніша більш прибуткова і приваблива;
- 3) на прибуток бізнесу мають найбільший вплив найбільш впливові конкурентні сили.

Розглянемо, який вплив має кожна сила на ринок і на бізнес.

Сила №1. Загроза вторгнення нових гравців.

Перш за все нові гравці створюють тісноту на ринку, намагаються відібрати клієнтів у діючих гравців. Крім того, нові гравці додають на ринок нові виробничі потужності, нові ресурси, можливо, більш високі рівні якості продукції, можливо, більш низькі ціни на продукцію. Все це може викликати зміни на ринку, змінювати переваги споживачів, знижувати прибуток існуючих гравців. Кількість нових гравців і їх вплив на ринкову нішу залежить від рівня вхідних бар'єрів цієї ніші. Портер виділив шість основних факторів, що впливають на висоту бар'єрів ринкової ніші і ускладнюють вхід на неї новим гравцям:

1. Рівень інвестицій для початку бізнесу.
2. Різноманітність продуктів на ринку.
3. Сила існуючих на ринку брендів.
4. Обсяг виробництва існуючих гравців.
5. Державне регулювання.
6. Високі постійні витрати в ринковій ніші.
7. Доступ до каналів споживання [38].

Сила №2. Ринкова влада покупців.

Покупець забезпечує за рахунок задоволення своїх потреб існування ринку. Без покупців ринок не існує. Тому покупець є найважливішим учасником ринку. І, отже, робить істотний вплив на ринок.

Споживачі можуть посилювати конкуренцію за рахунок пред'явлення більш високих вимог до якості продукції, до рівня сервісу, чинити постійний тиск на рівень цін. Наведемо основні фактори, коли покупці стають загрозою бізнесу і істотно впливають на його прибуток:

1. Незадоволеність якістю продукції.
2. Концентрація продажів бізнесу обмеженому колу споживачів.
3. Продукція бізнесу не є унікальною.
4. Підвищена чутливість цільових споживачів до ціни продукції [39].

Як бачимо, більш високі вимоги, що пред'являються споживачем, змушують виробників підвищувати якість, знижувати ціни виробленої продукції. А це неминуче тягне збільшення витрат і, отже, скорочення прибутку.

Сила №3 Товари-замінники.

Для споживача товари-замінники обмежують зростання цін на ринку. Ну а для бізнесів це дуже велика загроза. І якщо гравці ринку не зможуть диференціювати свій товар від товарів-замінників, в ринковій ніші буде замість невисокий прибуток і навіть відхід з ринку багатьох гравців. Дуже характерний приклад, це масовий вихід недорогої продукції з Китаю на ринки.

Які види товарів-замінників становлять найбільшу загрозу ринку?

1. Товари-замінники, здатні забезпечити краще співвідношення «ціна – якість». Товари, що володіють кращим співвідношенням «ціна-якість», практично завжди перехоплюють велику групу споживачів на ринку.

2. Товари-замінники, що не володіють високою якістю, але мають явну перевагу в ціні. Попросту кажучи, підробки продукції основних гравців ринку.

3. Принципово нові товари-замінники. Товари-замінники, що дозволяють споживачеві задовольнити ті ж свої потреби, що і існуючі на ринку товари, але іншими, більш дешевими або якісними методами.

4. Товари-замінники, вироблені великими гравцями на інших ринках. Товари-замінники, вироблені великими гравцями, що мають високі прибутки на інших ринках і здатні мати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

Цілком природно, що чим вище частка товарів-замінників на ринку, тим менше прибуток і конкурентоспроможність діючих на ринку бізнесів.

Сила № 4. Ринкова влада постачальників.

Постачальники впливають на конкурентоспроможність гравців ринку, тому що є власниками ресурсів для виробництва продукції. Наведемо основні фактори, коли постачальники стають загрозою бізнесу і істотно впливають на його прибуток:

1. Незначне число постачальників на ринку. Чим менше постачальників, тим скоріш необґрунтоване підвищення цін на сировину, що поставляється. Самий несприятливий фактор, це монополія постачальників сировини і її диктат цін і умов.

2. Обмежений обсяг продуктів, вироблених постачальниками. Або обмежений обсяг якісної продукції, виробленої ними. Цей обсяг не забезпечує потреби ринку в якісній сировині і дозволяє постачальникам диктувати свої умови.

3. Невисокий інтерес виробників сировини до сегменту ринку. Ринкова ніша не є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує отримання високих доходів для постачальника.

4. Великі витрати при перемиканні на нових постачальників. Витрати на перемикання на нових постачальників високі через унікальність сиру або через значну віддаленість нових постачальників.

Результатом ринкової влади постачальників є зростання цін на сировину. І якщо гравці ринку не можуть підвищити свої ціни на готову продукцію, прибуток від реалізації товарів і послуг знижується.

Сила №5. Конкурентна боротьба на ринку.

Конкуренція на ринку корисна споживачеві. А бізнеси призводить до зниження цін на продукцію, збільшення витрат на просування товару, до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість бізнесів. Конкуренція зростає і перетворюється на загрозу бізнесам при наявності ряду факторів [22].

1. Тіснота на ринку або в ринковій ніші. На ринку велика кількість гравців і їх число постійно зростає. Причому відсутні явні лідери ринку. Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку.

2. Невисокий темп зростання ринку або спад на ринку. Призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного.

3. Наявність на ринку великої кількості однорідних продуктів. Низька диференціація продуктів на ринку створює для споживача безліч варіантів покупки, призводить до постійного перемикання споживача від одного бізнесу до іншого, призводить до нестабільності доходів і прибутку бізнесів.

4. Високі витрати на переорієнтацію бізнесів. Якщо витрати на переорієнтацію бізнесів в даному сегменті ринку високі, гравці не залишають цей сегмент, продовжують існувати навіть з низькою рентабельністю, створюють надлишок продукції на ринку, збільшують конкуренцію.

Ми розібрали всі п'ять конкурентних сил Портера. Як бачимо аналіз конкурентних сил Портера корисно знати і використовувати.

Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Різні методи оцінки конкурентоспроможності використовуються такими суб'єктами, як держава, інвестори, виробники, споживачі. Кожен з них проводить аналіз з точки зору власної вигоди в умовах ринкової економіки.

Даний метод відноситься до графічних способів оцінки позицій продукції організації згідно до його аналогів чи інших гравців на ринку. Візуально він представлений векторами, що спрямовані з однієї точки в різні боки та описують ключові властивості об'єкта:

1. Асортимент продукції та її вартість.
2. Ефективність і результат.
3. Зовнішній вигляд продукту.
4. Термін зберігання.
5. Дистрибуція.
6. Рівень рекламної активності.
7. Унікальність торговельної пропозиції.
8. Рівень знання бренду цільовими аудиторіями.
9. Ступінь лояльності до марки.
10. Якість кваліфікації і роботи персоналу [40].

У перелік критеріїв, що піддаються аналізу, можуть також входити концепція продукту, передпродажна підготовка, якість пост продажного обслуговування, зовнішнє середовище та ринок збуту, фінансова спроможність підприємства [41].

Для оцінки конкурентоспроможності не окремого товару або послуги, а компанії в цілому, використовується розширена шкала властивостей, яка включає аналіз:

- 1) ринкових можливостей і стратегічних напрямків розвитку;
- 2) ефективності маркетингової діяльності;
- 3) техніко-технологічного та кадрового потенціалу;
- 4) якості менеджменту і фінансового стану;
- 5) системи управління якістю та контролю запасів;
- 6) рівня витрат на науково-дослідні розробки та інновації;

- 7) рівня конкуренції на ринку;
- 8) відносини з цільовими аудиторіями, в тому числі з постачальниками;
- 9) споживчих переваг;
- 10) впливу економічної та політичної ситуації на діяльність компанії;
- 11) конкурентоспроможності окремих товарів.

Для побудови багатокутника створюється шкала, осі якої відповідають конкретним виділеними критеріями. Кожен критерій оцінюється за системою від 1 до 10 балів, де 10 – максимальне значення.

Потім, відповідно до проведеного аналізу, визначаються точки-показники, які з'єднуються між собою.

Одночасно вибудовується багатокутник властивостей аналогічного продукту конкурента.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО СТАНОВИЩА ТОВ «АЛІТ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «АЛІТ»

ТОВ «АЛІТ» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України, приватної форми власності. ТОВ «АЛІТ» не має філій, дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів.

Державну реєстрацію ТОВ «АЛІТ» здійснено 05.01.1999 року № 1 266 120 0000 008614 [28].

Компанія «АЛІТ» має за своїми плечима більш ніж 20-річний досвід виробництва спеціалізованого обладнання для енергетичної та будівельної промисловості. Підприємство успішно розвивається і є абсолютним лідером в Україні у сфері виробництва комплектуючих для повітряних ліній електропередачі, відкритих розподільних пристроїв, електростанцій і підстанцій. За тривалий період своєї діяльності компанією «АЛІТ» набуто репутацію надійного постачальника та виробника, безперервно підтримуючи високий рівень якості своєї продукції, розширюючи власні виробничі можливості та відкриваючи все нові й нові ринки збуту. Стратегія компанії полягає в забезпеченні покупця повним асортиментом виробів і послуг, починаючи з технічної підготовки і закінчуючи післяпродажним сервісом, що дозволяє повністю задовольнити вимоги замовників, в тому числі у вирішенні найбільш нестандартних завдань [23].

Стратегія компанії полягає в пропозиції повного асортименту виробів і послуг, починаючи технічною підготовкою та закінчуючи післяпродажним сервісом.

У всіх сферах діяльності ключовим питанням є якість. Головною діяльністю компанії є, перш за все, виробництво і продаж спеціалізованого обладнання для енергетики

Продукцію виробничої бази можна розділити на п'ять областей: закриті струмопроводи і жорстка ошиновка, спеціалізована високовольтна арматура для ЛЕП, шинні опори й опорні металоконструкції для монтажу фотоелектричних панелей [25].

За рядом напрямків, зокрема у сфері виробництва спіральної арматури, термітних патронів і закритих екранованих струмопроводів, компанія «АЛІТ» є єдиним виробником в Україні. Спеціалізована високовольтна арматура і монтажне обладнання для ліній електропередачі охоплює більше 1000 найменувань виробів лінійної арматури, а також спіральної арматури, яка має високу експлуатаційну надійність і є незамінною при монтажі оптичних кабелів. Лінійна арматура компанії успішно використовується при будівництві та реконструкції ліній електропередачі як у енергрозподільчих компаніях України, так і за кордоном. Компанія «АЛІТ» створила технологію і виробляє широкий асортимент пофазно-екранованих струмопроводів і шинопроводів для напруги систем енергопостачання від 0,4 кВ до 35 кВ на номінальні струми до 33000 А, з вбудованими, за бажанням замовника, системами примусової вентиляції, наддуву й осушення. Сучасне роботизоване обладнання, автоматизація процесів конструювання і виробництва забезпечують конструктивні та технологічні переваги продукції в порівнянні з іншими відомими виробниками. Системи автоматизованого проектування дозволяють демонструвати тривимірну модель продукції для інженерного аналізу фахівцями замовника [26].

Жорстка ошиновка виробництва компанії «АЛІТ» призначена для виконання електричного з'єднання високовольтної апаратури в відкритих і закритих розподільчих пристроях трифазного змінного струму промислової частоти 50 і 60 Гц в мережах з номінальної напруги 35-750 кВ і номінальним струмом до 5000 А. При проектуванні та виробництві жорсткої ошиновки застосовуються унікальні інноваційні рішення, що помітно виділяє її серед конкурентів і сприяє широкому застосуванню в електричних мережах України. Для кріплення жорсткого або гнучкого ошинування у відкритих розподільчих

пристроях компанія «АЛІТ» виробляє шинні опори для класів напруги від 35 до 750 кВ включно.

Шинні опори можуть виготовлятися в різних виконаннях в залежності від конкретної потреби об'єкта, проходять обов'язкові заводські випробування перед поставкою замовнику.

Підприємство встановлює допоміжні прилади та обладнання в загальну систему струмопроводів, забезпечує їх повну адаптацію і зручність обслуговування:

1. Трансформатори напруги.
2. Трансформатори струму.
3. Обмежувачі перенапруги.
4. Роз'єднувач.
5. Заземлюючий трансформатор.
6. Комутаційна шафа.

Персонал компанії спеціально навчений і має досвід виконання монтажних робіт струмопроводів, в тому числі його введення в експлуатацію.

Фахівці з нагляду виконують контроль проведення монтажу відповідно до технічної документації та технології складання обладнання.

Перелік основних об'єктів, на які були встановлені струмопроводи розглянутої компанії:

1. ДП «НЕК «Укренерго»: ПС «Київська» 750кВ, ПС «Вінницька» 750кВ, ПС «Дніпровська» 750 кВ, ПС «Рівне» 330 кВ, ПС «Запорізька» 750 кВ.
2. ПРАТ «Укргідроенерго»: Дністровська ГАЕС.
3. ДП НАЕК «Енергоатом»: Хмельницька АЕС та Запорізька АЕС.

Все обладнання та комплектуючі для повітряних ліній електропередачі відповідають вимогам ГОСТ, міжнародним стандартам ІЕС (МЕК) 61284, а також сертифіковані за системою УкрСЕПРО. Для виконання робіт залучаються спеціалісти, які мають належний рівень професійної підготовки.

Юридична та фактична адреса підприємства: 03057, місто Київ, вулиця Молдавська, буд. 2, прим.120, офіс 102.

У своїй діяльності підприємство керується законодавством України та Статутом, затвердженим рішенням єдиного учасника товариства. Виконавчим органом підприємства є одноособово директор. Внутрішні процедури діяльності підприємства регулюються положеннями та інструкціями, які затверджуються директором. Господарські операції підприємства, які у відповідності до законодавства України, потребують окремого затвердження здійснюються за рішенням єдиного учасника товариства.

Управління поточною діяльністю ТОВ «АЛІТ» здійснюється директором, а на час його відсутності уповноваженою особою згідно з наказами. Штатним розписом передбачені посади заступників директора, які підзвітні останньому у спеціальних сферах управління.

Керівництво виробництвом продукції здійснюється начальником виробництва та відповідальними за окремі структурні підрозділи особами.

ТОВ «АЛІТ» є платником податку на прибуток на загальних підставах та платником податку на додану вартість. Підприємство сплачує всі податки та збори відповідно до чинного законодавства України.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

24 лютого відбулося вторгнення російської федерації на територію України, в зв'язку з чим на період з 24.02.2022 р. по 02.03.2022 р. було частково призупинено виробництво на заводі для визначення подальших подій та оцінки ситуації. У зв'язку зі зверненнями замовників щодо продовження відвантаження нашої продукції, вже спочатку березня 2022 р. було повністю відновлено виробничий процес. На період березень – квітень 2022 р. частину адміністративних працівників було переведено на неповний робочий день. На сьогоднішній день робота підприємства відновлена, замовлення обробляються та відвантажуються згідно умов договорів. Всі податки сплачені в повному обов'язі, звіти здаються у терміни, передбачені законодавством.

Зазначене становище та подальші події мають всеохоплюючий вплив на усіх суб'єктів, діяльність яких здійснюється на території України. У зв'язку з цим, керівництво ТОВ «АЛІТ» зазначає, що існує суттєва невизначеність, що може поставити під значний сумнів здатність підприємства продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Наразі не можливо достовірно оцінити вплив військової агресії на майбутню діяльність компанії.

Слід відзначити, що ТОВ «АЛІТ» з введення Указом Президента України від 24.02.2022 №64/2022 воєнного стану в Україні, спричиненого військовою агресією російської федерації проти України, не співпрацює і не буде співпрацювати, не має і не буде мати будь-яких та не здійснює і не буде здійснювати будь-яких операцій із будь-якими фізичними та юридичними особами, підприємствами, установами, організаціями, які є резидентами або пов'язані із резидентами держави російська федерація, а також не надає і не надаватиме цим суб'єктам та не отримує і не буде отримувати від цих суб'єктів будь-яких грошових коштів, товарів, робіт або послуг.

Окремо хочемо зауважити, що керівництво ТОВ «АЛІТ» не має наміру припинити діяльність.

Аналіз результатів фінансової діяльності підприємства найкращим чином дозволяє встановити ступінь його фінансової стабільності і оцінити резерви підвищення ефективності виробництва [24, с. 67].

Розглядаючи діяльність підприємства за 2019 – 2021 роки, перш за все, потрібно проаналізувати результати діяльності, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства ТОВ «АЛІТ» та його подальші перспективи (табл. 2.1, 2.2, 2.3).

Підприємство за 12 місяців 2020 року спрацювало з наступними показниками (тис. грн.), що представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати діяльності 2019-2020 рр.

Показники діяльності	За аналогічний період попереднього року (2019)	Фактичне виконання	Результат виконання

Доходи основної діяльності	244089,38	224289	-19800, 38
Інші операційні доходи	2081,00	5437	3356,00
Інші фінансові доходи	500,00	300	200,00

Подовження таблиці 2.1

Інші доходи	0	6	6
Разом	246670,38	230032	-16638,38
Витрати підприємства	213215,82	189428	-23787,82
Прибуток	33454,56	40603	7149,44

Джерело [35]

Дохід від основної діяльності в 2020 р. виконано на 91,89%, що відбулося у зв'язку з економічною ситуацією спричиненою світовою епідеміологічною кризою.

Фактичні витрати фінансового плану менші від показників 2019 р. на 11,2%. Зменшення витрат відбулось за рахунок надання знижок постійними постачальниками, оптимізації витрат на виробничі потреби та залученням нових постачальників.

Незважаючи на недотримання запланованих доходів від основної діяльності прибуток підприємства склав 40 604 тисяч гривень, що на 21,38% більше від значення в 2019 році.

За 12 місяців 2021 р. підприємство спрацювало за наступними показниками (в тис. грн.):

Таблиця 2.2 – Результати діяльності за 2021 р.

Показники діяльності	План на 12 місяців	Фактичне виконання	Відмінність
Доходи основної діяльності	112000	83667	-28333,00
Інші операційні доходи	5000	50303	45303,00
Інші фінансові доходи	300	82	-218,00
Інші доходи	6	306	300,00
Разом доходи:	117306	134358	17052,00
Витрати підприємства	108238,8	138 761	30522,20

Прибуток	9067,2	-4403	-13470,20
----------	--------	-------	-----------

Джерело [36]

Дохід від основної діяльності в 2021 році виконано на 75%, що відбулося у зв'язку з економічною ситуацією спричиненою світовою епідеміологічною кризою та, незважаючи на це, початком ще одного перспективного, за нашою думкою, напрямку виробництва. Фактичні витрати фінансового плану більше від запланованих на 28%. Зростання витрат відбулось у зв'язку з кількома поточними проектами, що взяті до виробництва, вимагають фінансових вкладень, але мають довгий термін виконання та налаштування технологічних процесів. Підприємство не отримало запланований прибуток, натомість збиток склав 4 403 тисячі гривень.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АЛІТ» за даними фінансової звітності підприємства за 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЛІТ» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	230273	224289	83667	-5984	-140622	-2,59%	-62,69%
Собівартість реалізованої продукції	155989	146171	74341	-9818	-71830	-6,29%	-49,14%
Валовий прибуток	74284	78118	9326	3834	-68792	5,16%	-88,06%
Інші операційні доходи	2081	5437	50303	3356	44866	161,26 %	825,19 %
Витрати на збут	8480	8886	9139	406	253	4,78%	2,84%
Адміністративні витрати	19653	12455	14268	-7198	1813	-36,62%	14,55%
Інші операційні витрати	1670	3121	35055	1451	31934	86,88%	1023,19 %
Чистий фінансовий прибуток	31704	40591	-	8887		28,03%	
Чистий фінансовий збиток	-	-	4399				
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	1,24	1,32	1,59	0,08	0,27	6,45%	20,45%
Необоротні активи	26215	20535	18167	-5680	-2368	-21,66%	-11,53%

Оборотні активи	117408	84471	122946	-32937	38475	-28,05%	45,54%
Власний капітал	33002	46633	7234	13631	-39399	41,30%	-84,48%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6524	-	-				

Продовження таблиці 2.3

Поточні зобов'язання і забезпечення	104097	58373	133879	-45724	75506	-43,92%	129,35 %
Валюта балансу	143623	105006	141113	-38617	36107	-26,88%	34,38%

Джерело [35, 36]

З наведених даних видно, що чистий дохід від реалізованої продукції різко знижується в 2021 році по відношенню до 2019 року на 146606 тис. грн. Зниження чистого доходу в період з 2020 р. по 2021 р. складає 62,69%, а собівартість знижується на 49,14%, тобто різке падіння собівартості не пов'язано з падінням чистого доходу. І як результат валовий прибуток у 2021 році скоротився на 64958 тис. грн. в порівнянні з 2019 р. Збільшилися операційні витрати на 33385 тис. грн. Якщо порівняти 2019 та 2020 роки, не зважаючи на зниження доходу, збільшився чистий фінансовий прибуток на 8887 тис. грн. (28,03%) про що свідчить рівень рентабельності 18,1%. В результаті діяльності підприємства у 2021 році склався чистий фінансовий збиток, який склав 4399 тис. грн. Тобто економічна криза, що була викликана пандемією COVID-19, досить сильно вплинула на підприємство.

Слід зазначити, що Товариством за 2020 році отримано чистий збиток в сумі 41 198,0 тис. грн., тоді як у 2019 рік був отриманий прибуток в сумі 31 703,6 тис. грн. Станом на 31.12.2019 р. поточні зобов'язання склали 104 097 тис. грн., всі активи склали 143 623 тис. грн. (в т.ч. необоротні активи - 26 215 тис. грн., оборотні активи – 117 408 тис. грн.).

Станом на 31.12.2020 р. поточні зобов'язання склали 57 799 тис. грн., всі активи склали 104 998 тис. грн. (в т.ч. необоротні активи - 20527 тис. грн., оборотні активи - 84 471 тис. грн.). Тобто всі активи в 2019 році перевищували поточні зобов'язання на 27%, а в 2020 році перевищення склало 55%.

Товариство зберегло позитивне значення власного капіталу (чистих активів). Слід зазначити, що Товариством за 2021 році отримано чистий збиток в сумі 4 399,0 тис. грн., тоді як у 2020 рік був отриманий прибуток в сумі 40 591 тис. грн. Це відбулося за рахунок відвантаження у 2020р. великих замовлень на продукцію цеху Струмопровід.

У 2021р. йде виробництво під замовлення, відвантаження яких планується у 2022р. Станом на 31.12.2020 р. поточні зобов'язання склали 58 373 тис. грн., всі активи склали 105 006 тис. грн. (в т.ч. необоротні активи - 20 535 тис. грн., оборотні активи – 84 471 тис. грн.). Станом на 31.12.2021 р. поточні зобов'язання склали 133 879 тис. грн., всі активи склали 141 113 тис. грн. (в т.ч. необоротні активи - 17 863 тис. грн., оборотні активи – 122 946 тис. грн.).

Тобто, всі активи в 2020 році перевищували поточні зобов'язання на 55%, а в 2021 році перевищення склало 95%.

Таке підвищення відбулося за рахунок отриманих авансів у 2021р. по договорам виконання яких припадає на 2022р. Товариство зберегло позитивне значення власного капіталу (чистих активів).

Не існують події, які окремо або в сукупності можуть поставити під значний сумнів припущення про безперервність діяльності.

Аналіз рентабельності підприємства.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків, окупність витрат, вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з готівкою або спожитими ресурсами [2, с. 12-14].

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку підприємства. Тому вони обов'язкові при проведенні порівняльного аналізу та оцінці фінансового стану підприємства.

При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики ціноутворення.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовують наступні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності компанії за 2019-2021, %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Валова рентабельність	32,3	34,8	11,2	2,5	-23,6
Операційна рентабельність	0,9	2,4	60,1	1,5	57,7
Чиста рентабельність	13,8	18,1	-	4,3	
Рентабельність власного капіталу	-	101,94	-		

Джерело: [36]

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що 2020 рік мав найвищі показники рентабельності, отже, підприємство працювало ефективно. Зростання показника рентабельності продажів в 2020 році є наслідком зростання цін при постійних витратах реалізованих робіт.

Зниження його до 2021 року, свідчить про зниження попиту на виконувани роботи.

На рівень і динаміку показників рентабельності впливає вся сукупність виробничо-господарських факторів: рівень організації виробництва і управління; структура капіталу і його джерел; ступінь використання виробничих ресурсів; обсяг, якість і структура продукції; витрати на виробництво і собівартість виробів; прибуток за видами діяльності і напрямками її використання [4, с. 87]. Грунтуючись на даних міркуваннях, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як цілком стабільний і стійкий.

Аналіз ліквідності підприємства.

Ліквідність підприємства на ринку України завжди була достатньо високою. ТОВ «АЛІТ» вчасно та сумлінно виконує взяті на себе зобов'язання, є

єдиним в Україні виробником важливого енергетичного обладнання – струмопроводів генераторної напруги, що є надзвичайно важливою складовою для атомних, теплових та гідроелектростанцій і підстанцій енергосистем.

Універсальність виробництва міститься в забезпеченні повного циклу виготовлення продукції без залучення сторонніх організацій, включно з проєктуванням та виготовленням пристрою та інструменту.

Підтвердженням високої ліквідності є:

1. Виробництво унікальної продукції.
2. Наявність власного широкого парку обладнання.
3. Повний цикл виробництва від проєктування до постачання готової продукції.
4. Високий попит на продукцію в енергетичній галузі економіки та налагодження довготривалих стосунків зі споживачами.

Станом на 31.12.2021 ТОВ "АЛІТ" немає довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання підприємства (строк погашення до 12 місяців з дати звітності) розподілені наступним чином (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Поточні зобов'язання підприємства

Найменування показника	31.12.2020, тис. грн.	31.12.2021, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	19500	1900
Заборгованість за товари, послуги	2229	6813
Розрахунки з бюджетом	4189	990
За одержаними авансами	28174	102497
Поточні забезпечення	2808	2022
Інші поточні зобов'язання	1473	2536

Джерело [36]

Показники ліквідності та фінансової стійкості наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності та фінансової стійкості

Найменування показника	31.12.2020	31.12.2021	Оптимальне значення
Показники ліквідності			

Коефіцієнт ліквідності	абсолютної	0,07	0,002	0,25-0,5
------------------------	------------	------	-------	----------

Продовження таблиці 2.6.

Коефіцієнт ліквідності (покриття)	загальної	1,45	0,91	1,0-2,0
Коефіцієнт ліквідності	швидкої	0,65	0,32	0,25-0,5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт стійкості	фінансової	0,44	0,05	>0,5
Коефіцієнт оборотних активів власними коштами	забезпечення	0,051	0,002	>0,1

Джерело [36]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. складає 0,07, у 2021 р. складає 0,002 і показує, яка частина зобов'язань компанії може бути сплачена негайно.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) у 2021 р. складає 0,91, що на 0,54 менше за 2020 рік, та показує достатність ресурсів компанії, які можуть бути використані для погашення її поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає можливість компанії щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами у 2020 році складає 0,65, а у 2021 році – 0,32.

Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії) відображає питому вагу власного капіталу в загальній вартості активів та складає 0,44 у 2020р, у 2021 – 0,05.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів та дорівнює 0,051 у 2020 р., у 2021 – 0,002.

На кінець 2021 року ТОВ «АЛІТ» має портфель договорів, виробництво за якими розпочато та відвантаження товару заплановано на 2022 рік, що в свою чергу гарантовано відобразиться на піднятті ліквідності підприємства.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЛІТ»

Метод п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції та місце ТОВ «АЛІТ» в галузі в цілому. Зокрема, нас цікавить електроенергетична галузь. Далі представлено 5 таблиць, в кожній з яких оцінюється рівень загрози з моделі конкуренції по М. Портеру.

В кожній наведено параметри оцінки конкуренції і зазначений їх короткий опис. Оцінка проводиться за допомогою трибальної шкали. Задля оцінки впливу кожної конкурентної сили ми вибираємо одне з трьох тверджень. Бали будуть підсумовані в кінці кожної таблиці і буде надано опис їх значень. Оцінка рівня конкурентоспроможності методом п'яти сил М. Портера представлена в табл. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11.

Перший крок: оцінюємо конкурентоспроможність товару компанії та рівень конкуренції на ринку.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня загрози появи товарів-замінників

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметрів		
		3	2	1
Товари-замінники «ціна–якість»	Здібні забезпечити таку ж якість за більш низькими цінами	Існують та займають високу долю на ринку (х)	Існують, але щойно ввійшли на ринок, їх доля мала	Не існують
Підсумкові бали		3		
1 бал		Низький рівень загрози за сторони товарів-замінників		
2 бали		Середній рівень загрози		
3 бали		Високий рівень загрози		

Джерело: [49]

Слід зазначити наявність високого рівня загрози товарів-замінників через широке використання кабельних систем в питаннях електропостачання.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметрів		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше, тим вище рівень конкуренції	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості (х)	Мала кількість гравців
Темп зросту ринку	Чим нижче, тим вище ризик переділу ринку	Зниження об'єму ринку	Сповільнюваний, але зростаючий	Високий (х)
Рівень диференціації і продукту на ринку	Чим нижче, тим вище ризик перемикавання споживача	Компанії виробляють стандартизований продукт	Товар на ринку стандартизований, але відрізняється за додатковими параметрами (х)	Продукти значно відрізняються між собою
Ліміт в підвищенні цін	Чим менше можливостей, тим вище ризик втрати прибутку	Відсутність можливості в підвищенні ціни	Можливість підвищення в рамках покриття зрості витрат (х)	Завжди є можливість
Підсумкові бали		7		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5–8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9–12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: [49]

Висновок: ринок компанії має середній рівень конкуренції та є досить перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних підприємств. Є обмеження в підвищенні цін.

Таблиця 2.9 – Оцінка загрози входу нових гравців

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметрів		
		3	2	1
Економія щодо масштабу виробництва	Чим більше обсяг, тим нижче вартість купівлі матеріалів	Відсутня	Існує тільки в декількох гравців (х)	Значуща
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям до неї вступити	Відсутні	2-3 крупних гравця тримають 50% ринку (х)	2-3 крупних гравця тримають 80% ринку

Продовження таблиці 2.9

Диференціація продукції	Чим різноманітніші товари, тим складніше новим гравцям зайняти вільну нішу на ринку	Низький рівень	Існують мікроніші (х)	Всі можливі ніші зайняті
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти новим гравцям	Низький	Середній	Високий (х)
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	Доступ повністю відкритий (х)	Доступ вимагає помірних інвестицій	Доступ обмежений
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь	Немає обмежуючих актів з боку держави (х)	Держава втручається в діяльність галузі на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни – це значимий бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	При спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни (х)
Темпи зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий, зростаючий (х)	Сповільнювані й	Стагнація або падіння
Підсумкові бали		17		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: [49]

Висновок: високий ризик входу нових гравців. Нові компанії з'являються постійно через низькі бар'єри.

Другий крок: оцінити загрози виходу споживачів.

Таблиця 2.10 – Ринкова влада споживачів

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка споживача з великим обсягом продажів	Якщо споживачі сконцентровані і здійснюють закупівлі в великих масштабах, фірма буде змушена постійно йти їм на поступки	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина споживачів тримає близько 50% продажів (х)	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма покупцями
Схильність до перемикання на товари субститути	Чим нижче унікальність товару, тим вище ймовірність того, що клієнт зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	Товар фірми не унікальний	Товар частково унікальний (х)	Товар повністю унікальний
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	Споживач завжди буде перемикатися на товар з більш низькою ціною (х)	Клієнт буде перемикатися тільки при значимій різниці в ціні	Споживач зовсім не чутливий до ціни
Покупці не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару (х)	Повна задоволеність товаром
Підсумкові бали		9		
4 бали		Низький рівень загрози виходу споживачів		
5-8 балів		Середній рівень загрози виходу споживачів		
9-12 балів		Високий рівень загрози виходу споживачів		

Джерело: [49]

Висновок: портфель покупців має високі ризики. Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками.

Третій крок: оцінка загрози для бізнесу зі сторони постачальників.

Таблиця 2.11 – Ринкова влада постачальників

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	Чим менше кількість постачальників, тим вище можливість зростання цін	Незначна кількість	Широкий вибір постачальників (x)
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах (x)
Витрати перемикання	Чим вище витрати перемикання, тим вище загроза до підвищення цін	Високі витрати	Низькі витрати (x)
Пріоритетність напрямку для постачальника	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність	Висока пріоритетність (x)
Підсумкові бали		4	
4 бали		Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів		Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів		Високий рівень впливу постачальників	

Джерело: [49]

Висновок: стабільність зі сторони постачальників.

Завдяки моделі можливо проаналізувати кожні п'ять конкурентних сил. Якщо конкурентні сили більші, і як результат прибутковість підприємства нижче присутніх на ринку, тобто конкурентна привабливість галузі знижується. Методика є досить суб'єктивною на достовірність оцінки залежить від кваліфікації експерта. При цьому, до переваг методу слід віднести простоту, низький рівень витрат, можливість швидкої оцінки конкурентоспроможності на якісному рівні.

За допомогою даного аналізу ми змогли визначити поведінку організації та обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АЛІТ».

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛІТ»

3.1 Обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства

Згідно проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства методом п'яти сил Портера в попередньому розділі можемо дійти такого висновку, що компанії ТОВ «АЛІТ» необхідно підвищувати конкурентоспроможність через високий рівень загрози товарів-замінників (кабельних систем) та високий ризик входу нових гравців.

Розпочнемо з бальної оцінки конкурентоспроможності, що дозволить порівняно оцінити ТОВ «АЛІТ» за основними конкурентними характеристиками та інших компаній галузі. Використання шинопроводів з'явилося як удосконалення використання кабельних систем, тому доцільно оцінити конкурентоспроможність шинопроводів у порівнянні з кабельними системами за технічними та економічними характеристиками [43].

Основні переваги шинопровідних систем перед кабельними наступні:

1. Найголовнішою перевагою шинопроводу є компактна конструкція, яка забезпечена завдяки розміщенню провідників у кожусі. Отже, шинопровідна система не вимагає багато місця для встановлення на відміну кабельних систем.
2. Важливою відмінністю шинопроводу є найкраще охолодження. Воно обумовлено великою щільністю стиснення шин, що знаходяться в металевому корпусі, здатному найкраще відводити тепло.
3. Можливість застосування у будинках (спорудах) будь-якого типу, простота зміни, доповнення та перенесення в інші приміщення.
4. Установка без капітальних вкладень та витрат.
5. Гнучкість, мобільність та портативність модульної конструкції шинних систем.

6. Сучасний витриманий дизайн, що дозволяє підтримувати естетичність приміщення.

7. Шинопровідні системи не проводять вогню, не горять, не виділяють у ситуації пожежі шкідливі хімічні речовини. На відміну від шинопроводу, кабельні системи мають підвищену ймовірність займання, а також сприяють поширенню пожеж.

8. У ситуації загоряння шинопровідна система не створює тяги за рахунок своєї компактної конструкції, або завдяки вбудованим всередину спеціальним перемичкам проти пожеж. Ця особливість вкрай необхідна багатоповерхових спорудах з великим скупченням людей.

9. Економічний монтаж за рахунок високої готовності.

10. При проектуванні будівель із шинопровідними системами суттєво зменшується кількість кабельних лотків та розподільчих щитів. З іншого боку, з'являється можливість підключення навантажень.

11. Головні розподільні щитки застосовуються у менших розмірах, використовується менша кількість автоматичних вимикачів.

12. Виключено застосування більшої частини аксесуарів, які є у кабельних системах.

13. Розробка проектів стає набагато простішою та швидше.

14. Наявність додаткового автоматизованого дизайн-проекту дає як наочність, і точний склад елементів у системі.

15. Жорстка конструкція гарантує високий рівень стійкості до впливу коротких замикань.

16. Показник індуктивного опору суттєво нижчий за рахунок мінімальної відстані між осями провідників. За рахунок того, що шина має плоску форму і тонка, забезпечується оптимальне розподіл щільності струмів. Ця особливість прямим чином впливає зниження активного опору.

17. Знижені втрати активної енергії, обмеження зростання реактивної енергії завдяки низьким показникам опору.

18. Низьке електромагнітне поле навколо системи за рахунок компактної конструкції та наявності сталевих кожухів. Шинопровідна система має можливість встановлення поруч із інформаційними кабелями, оскільки не створюються електромагнітні перешкоди.

19. У шинопровідних системах виключена різниця у довжині провідників. Крім того, шинопроводам притаманні точні параметри активного та індуктивного опору, а також забезпечується максимально рівне навантаження в кожній фазі. Кабельні системи не мають суворих параметрів.

20. У певних місцях використовуються спеціальні відгалужувальні коробки, які сприяють легко, безпечно та економічно розподіляти електричну енергію на лінії.

21. Розташування коробок легко можна змінювати у разі потреби, а також збільшувати їх кількість.

22. Шинопровідні системи включають до своєї конструкції лише сертифіковані стандартизовані елементи. Наприклад, відгалужувальні коробки - це сертифікована частина системи, яка пройшла всі випробування і відповідає вимогам безпеки.

23. Шинопровідна система не піддається пошкодженням різних гризунів через наявність сталевих кожухів. Кабельні системи, при цьому абсолютно не захищені.

Таким чином, шинопроводи мають значні переваги перед кабелями, такі як: поліпшені електричні характеристики, надійні схеми передачі електроенергії, мінімальні просторові обсяги, швидкість установки і зниження витрат часу на монтаж, різні види високого ступеня захисту, не вимагають обслуговування і економлять електроенергію в експлуатації.

Бальна оцінка за конкурентними характеристиками проводиться по 10-бальною шкалою і за допомогою ранжирування показників по матриці переваг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Бальна оцінка конкурентоспроможності шинопроводів і кабельної системи

Характеристика	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка		КС	
		Шинопровідна система	Кабельна система	Шинопровідна система	Кабельна система
Компактність	0,09	8	5	0,72	0,45
Тепловідведення	0,09	9	3	0,81	0,27
Час введення в експлуатацію	0,04	8	6	0,32	0,24
Безпечність	0,05	9	7	0,45	0,35
Втрата напруги	0,1	9	3	0,9	0,3
Вартість Головного розподільного щита	0,03	7	5	0,21	0,15
Небезпека зовнішніх пошкоджень	0,02	9	5	0,18	0,1
Термін служби	0,08	9	5	0,72	0,4
Надійність	0,09	8	7	0,72	0,63
Простота монтажу	0,05	8	6	0,4	0,3
Економія електроенергії	0,1	9	5	0,9	0,5
Обслуговування	0,02	9	6	0,18	0,12
Рівень цін за об'єктами великої потужності	0,05	9	7	0,45	0,35
Рівень цін за об'єктами малої потужності	0,05	7	9	0,35	0,45
Стійкість до короткого замикання	0,02	8	4	0,16	0,08
Передача електроенергії малої потужності	0,06	9	9	0,54	0,54
Розгалужена система електропостачання	0,06	6	9	0,36	0,54
Всього	1			8,37	5,77

Джерело: [48,44]

За даними таблиці визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$КС = КС1/КС2 = 8,37/5,77 = 1,45$$

На підставі значення коефіцієнта конкурентоспроможності, який вийшов значно вище одиниці, можна зробити висновок, що використання шинопровідних систем в цілому набагато перспективніше і доцільніше, ніж кабельних. Однак в деяких випадках використання кабельних систем

виправдано, коли використовуються розгалужені системи електропостачання малої потужності.

Крім того, необхідно оцінити конкурентоспроможність в порівнянні з компаніями, що займаються збутом та монтажем шинопроводів (табл. 3.2).

Наведемо спочатку стислу характеристику двох основних конкурентів компанії ТОВ «АЛІТ».

ТОВ «Фірма РЕЛЕЕКСПОРТ» понад 20 років працює на ринку електротехніки України. Має міцні зв'язки з більш ніж 70 виробниками обладнання, проектними та науковими організаціями. Здійснює комплектне постачання електротехнічного обладнання, запасних частин, матеріалів та комплектуючих для енергетики, металургії, суднобудівної, цементної, гірничорудної промисловостей, залізниць, ТОВ «Фірма РЕЛЕЕКСПОРТ» виконує ремонт та модернізацію раніше поставленого обладнання, в тому числі на місці експлуатації, шефмонтаж та сервісне обслуговування. Пропоноване обладнання має гарну репутацію у замовників багатьох країн світу, відрізняється високою надійністю та якістю, простотою в обслуговуванні та конкурентними цінами [47].

ТОВ «Елміко» працює на ринку України з 2006 р. Є офіційним дистриб'ютором компанії Tycso Electronics Raychem GmbH (TE Connectivity). Компанія має великий досвід виконання будівельних, електромонтажних, ремонтних і пусконаладжувальних робіт на об'єктах енергетики та промисловості напругою до 750 кВ. На сьогоднішній день ТОВ «Елміко» сумлінно виконує зобов'язання перед своїми партнерами в частині виконання умов контрактів, проводить роботи з чинним нормативним документам, стандартам, будівельним нормам і правилам і працює над розширенням пакету замовлень [46].

Штатна укомплектованість та забезпеченість компанії дозволяє виконувати роботи «під ключ» і покладати на себе обов'язки генпідрядника, вести об'єкти будівництва та реконструкції від нульового циклу до введення в експлуатацію, будівельні та електромонтажні роботи будь-якої складності,

комплексно забезпечувати матеріалами та обладнанням від найкращих виробників.

Таблиця 3.2 – Бальна оцінка конкурентоспроможності по збуту і монтажу шинопровода

Критерії	ТОВ «АЛІТ»	ТОВ «ФІРМА РЕЛЕЕКСПОРТ»	ТОВ «ЕЛМІКО»
Ціна товару	3,7	3,6	3,8
Якість	4,3	3,8	4,3
Асортимент	3,1	2,9	3,3
Сервісне обслуговування	4,1	4	4,3
Досвід компанії	3,8	3,8	4
Популярність бренда	4	4	4
Термін виконання заказів	4	4	4
Робота з індивідуальних заказів	4	4	4
Наявність деталей на складі	4	4	4
Кваліфікація робітників	4,3	4	4,3
Доля ринку	3	2	1
Задоволеність заказів	4,8	4,5	4,8
Веб-ресурс компанії	3	4,5	5
Система просування	3,5	3	4
Всього	53,6	52,1	58,3

Джерело: [47, 46]

За бальною оцінкою видно, що всі організації знаходяться приблизно на одному рівні за показниками конкурентоспроможності, однак, ТОВ «ЕЛМІКО» все-таки має незначні переваги в порівнянні з двома підприємствами. Слід зазначити, що у всіх двох організацій є потенціал для підвищення свого рівня конкурентоспроможності.

За найважливішим критерієм для споживача – якість продукції, що випускається, – найкраще становище поділяють дві організації: ТОВ «АЛІТ» та

ТОВ «ЕЛМІКО», але у ТОВ «ФІРМА РЕЛЕЕКСПОРТ» є великі шанси наблизитися до нього.

За вартістю продукції, що випускається показник у всіх підприємств практично однаковий, з незначною різницею. Виходить, що ціни на пропоновані товари доступні для споживачів. А політика ціноутворення ґрунтується на рівні цін конкурентів з урахуванням витрат підприємств.

Найбільш наочним способом порівняльної оцінки конкурентоспроможності можна назвати багатокутник конкурентоспроможності.

Багатокутник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АЛІТ» будується на основі наступних характеристик, які представлені векторами, спрямованими в різні боки з однієї точки:

- 1) якість продукції;
- 2) частка ринку;
- 3) веб-ресурси;
- 4) асортимент продукції;
- 5) сервісне обслуговування;
- 6) система просування;
- 7) наявність деталей на складі;
- 8) досвідченість підприємства.

Для побудови багатокутника (рис. 3.1) можна використовувати дані бальної оцінки (табл. 3.2).

При цьому порівнювати будемо ТОВ «АЛІТ» і його найближчого конкурента з найкращими характеристиками ТОВ «ЕЛМІКО».



Рисунок 3.1 – Багатокутник конкурентоспроможності (побудовано автором)

Виходячи з побудованого багатокутника конкурентоспроможності видно, що найбільшим і важливим конкурентом нашого підприємства є ТОВ «ЕЛМІКО».

Слід зауважити, організація ТОВ «АЛІТ» знаходиться далеко не на останньому місці ринку збуту та має невелику групу небезпечних конкурентів.

При прийнятті правильних рішень підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АЛІТ» має потенціал вийти на лідируючі позиції на ринку шинопровідних систем.

3.2 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АЛІТ»

На підставі проведених досліджень середовища підприємства, конкурентного аналізу товару і самого підприємства, оцінки його фінансово-економічного стану, були розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) дослідження головних факторів, які формують динаміку споживчого попиту на продукцію, технічних та інших якостей конкуруючої продукції;
- 2) проведення фінансового аналізу з вивченням сегментації ринку, дослідженням ціноутворення та переваг споживача, прогнозом продажів;
- 3) аналіз потреб клієнтів і межі ціноутворення; формування споживчого попиту на продукцію, яку випускають, виявлення найбільш ефективних ринків збуту, а також вимог до якісних характеристик товару;
- 4) дослідження факторів, що впливають на збут товару, причини його підвищення і зниження;
- 5) розробка програми формування попиту та стимулювання збуту, рекомендації згідно вибору ринку відповідно наявним ресурсам. збільшення реалізації товару шляхом: системи знижок постійним клієнтам; розширення асортименту продукції; зниження цін на продукцію за рахунок домовленості з постачальниками зниження закупівельних цін;
- 6) підвищення якості продукції, в силу впровадження нових технологій у виробництво;
- 7) розширення асортименту, а саме розробка «відносно» нової продукції, що не має товаро-замінників.

Рекомендації підприємству щодо підвищення системи управління конкурентоспроможності:

- 1) збільшити асортиментну групу товару (виробляти товар який користується попитом в оптимальному обсязі);
- 2) збільшити запаси товару на складах в оптимальному обсязі (виробляти товар в кількості, щоб клієнтам не доводилося купувати його під замовлення, виключаючи державні контракти);
- 3) удосконалити управління трудової мотивації;
- 4) розробити програми корпоративної соціальної відповідальності КСВ для підприємства;
- 5) удосконалити організаційно–економічний механізм діяльності компанії.

Стратегічна модель КСВ передбачає розробку довгострокової програми, з урахуванням місії і стратегії підприємства, інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності в повсякденну роботу компанії. У цьому випадку асигнування на програми КСВ виділяють не від випадку до випадку, як у традиційній моделі, а на постійній основі [32, с. 24].

Далі перейдемо до аналізу ефективності програми корпоративної соціальної відповідальності (далі КСВ) про яку говорилося вище. Аналіз існуючої КСВ буде проводитися за наступними етапами:

1. Визначення стейкхолдерів організації.
2. Визначення структури програм КСВ.
3. Визначення витрат на програми КСВ.
4. Оцінка ефективності та вироблення рекомендацій [45, с. 15].

Розглянемо цілі КСВ для компанії ТОВ «АЛІТ»(табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Висвітлення цілей КСВ для підприємства

Місія підприємства	Надання покупцеві якісних товарів і послуг, використовуючи кращі сучасні матеріали і технології, забезпечення високого рівня сервісу.	Мета КСВ
Стратегія підприємства	Стратегія диференціації за рахунок збільшення іміджу підприємства та технологічного вдосконалення; розвиток ринку шинопровідних систем; надання продукту хорошої якості та обслуговування.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці в компанії. 2. Поліпшення іміджу компанії. 3. Освітлення діяльності компанії в ЗМІ. 4. Залучення нових клієнтів. 5. Використання кращих практик.

Джерело: [34]

За рахунок використання кращих практик можливе надання покупцеві якісних товарів і послуг, використовуючи кращі сучасні матеріали і технології, забезпечення високого рівня сервісу. В результаті висвітлення діяльності компанії в ЗМІ можливе збільшення частки ринку корпоративного замовника. Поліпшення іміджу компанії за рахунок розвитку ринку шинопровідних систем через надання товару хорошої якості у вигляді комплексної послуги з виробництва, встановлення та обслуговування.

Стейкхолдери – зацікавлені сторони, на які діяльність організації надає як прямий так і непрямий вплив [32]. Структура стейкхолдерів наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Визначення стейкхолдерів програми КСВ для ТОВ «АЛІТ»

Мета КСВ	Стейкхолдери
1. Залучення нових клієнтів	Населення
2. Висвітлення діяльності компанії в ЗМІ	Державні організації
3. Поліпшення іміджу компанії	
4. Зростання продуктивності праці в компанії	Персонал

Джерело: [34]

Виходячи з мети були обрані основні стейкхолдери компанії. Через те, що компанія надає послуги з виробництва та встановлення шинопровідних систем на замовлення, то в даному випадку стейкхолдером виступає населення світу.

В результаті співпраці з державними організаціями дозволить висвітлити діяльність фірми в ЗМІ і як результат поліпшення іміджу компанії.

В результаті підвищення кваліфікації співробітників покращитися якість продукту і відбудеться зростання продуктивності праці.

Структура програм КСВ становить портрет КСВ компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура програми КСВ підприємства

Стейкхолдери	Описання елемента	Очікуваний результат
1. Населення	Благодійні пожертви.	Поліпшення іміджу фірми
2. Державні організації	Еквівалентне фінансування; Соціально значущий маркетинг.	Підвищення впізнаваності компанії.
3. Персонал	Програми підвищення кваліфікації.	Залучення нових клієнтів. Виробництво товарів і послуг високої якості.

Джерело: [34]

Витрати на реалізацію КСВ наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на реалізацію заходів КСВ

Заходи	Одиниця виміру	Ціна	Вартість реалізації на запланований період
1. Програма благодійності	Комплекс	150 000 грн.	150 000 грн.
2. Організація розіграшу купонів на знижку по монтажу шинопровідних систем	%	30	15 000 грн.
3. Забезпечення навчання персоналу та перевірку знань з охорони праці	1 раз на рік	1350 грн.	229 500 грн.

Джерело: [34]

З метою поліпшення іміджу компанії і підвищення впізнаваності товарів і послуг на програмі благодійності доводиться максимальна упущена вигода, дані витрати передбачається покрити за рахунок підвищення впізнаваності фірми і залучення нових клієнтів після проведення даної акції.

Витрати на підвищення кваліфікації робітників є необхідними заходами для підприємства з метою підвищення якості виробництва товарів і послуг, що забезпечить збільшення результативності його діяльності.

Проведемо оцінку ефективності заходів КСВ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінку ефективності заходів КСВ

Назва заходу	Витрати	Ефект для компанії	Ефект для суспільства
1. Програма благодійності	150 000 грн.	Покращення іміджу фірми	Допомога постраждалим від воєнних дій
2. Організація розіграшу купонів на знижку по монтажу шинопровідних систем	15 000 грн.	Підвищення впізнаваності товарів	Локальний ефект
3. Забезпечення навчання персоналу та перевірку знань з охорони праці	229 500 грн.	Підвищення безпеки на підприємстві	Отримання більш якісної продукції. Забезпечення безпеки персоналу

При реалізації програм КСВ організація заявляє про свою соціальну відповідальність, стає більш привабливою для працівників, і як наслідок може

комплектувати штат з найбільш кваліфікованих і професійних працівників. Правильність вибору заходів КСВ є обґрунтованим, оскільки співвідношення витрати на захід – ефект для компанії – ефект для суспільства є оптимальним.

1. Долучення до благодійної програми «Лобанов». «Лобанов» — це проєкт психологічної допомоги людям, які отримали психологічні розлади внаслідок війни. Мета програми: надати кваліфіковану допомогу людям, які зазнали втрат. До проєкту залучені психіатри, психологи та неврологи, щоб ті, хто не можуть себе дозволити, могли отримати 10 сеансів за програмою [50].

Корисне про програму:

- Програма буде реалізовуватись в Україні та за її межами охоплюючи українців, які психічно постраждали від бойових дій та вимушені були переїхати до інших міст та країн.
- Основною аудиторією цієї програми є дорослі від 18 років.
- Надання допомоги відбувається через індивідуальні консультації особам, перша консультація з психіатром є обов'язковою.
- Оплата ліків не покривається програмою, але дотичні лікарі до сфери психічного здоров'я є оплачуваними (наприклад, невролог).

Цілі:

1. Люди отримують необхідну психологічну допомогу та можуть адаптуватися до нових умов: влаштуватися на роботу, повернути соціальне життя, звикнути до специфіки різних міст України і не тільки.

2. Різні категорії населення навчаються розширювати своє вікно толерантності та гнучкість до різних обставин, для того, щоб захистити себе в майбутньому.

3. Люди з депресивним розладом, генералізованим розладом та ПТСР, тощо навчаються регуляції емоцій, тривоги та агресії для того, щоб убезпечити близьких від різних видів травмувань, таким чином, програма буде знижувати рівень скепсису та агресії у суспільстві.

4. Поширення знання щодо психічних розладів дадуть змогу створити мережу людей, які будуть звертати увагу на стан близьких і таким чином

схиляти їх звертатися за психічною допомогою, а не шукати причини тільки в фізіології (звертаючись до лікарів первинної ланки).

Який механізм?

- Надання кожній людині 10 сесій зі спеціалістами (з обов'язковим сеансом у психіатра включно).
- Відбір людей буде за принципом розмови в 15-20 хв з фахівцем зі сфери психологічного здоров'я, який і перевіряє на потенційність існування розладу, мотивації до пропрацювання та після перевірки тестування, скеровує на потрібно спеціаліста (психіатра чи невролога) для уточнення діагнозу.
- Після підтвердження чи розширення діагнозу людина може отримати рецепт на медикаментозне лікування і отримати свого спеціаліста, який і буде працювати над зниженням симптомів його стану.
- Після закінчення програми людина залишає не анонімний відгук про програму, без уточнення його діагнозу, де підтверджує, що отримав фахову допомогу.
- Якщо людина економічно стабілізувала свій стан, вона має право на подовження сеансів, і оплачувати їх самостійно.

Допомога Благодійного фонду «Стабілізейшен Суппорт Сервісез»:

1. В юридичній підтримці проєкту.
 2. В наданні фахових спеціалістів для підтримання економічної діяльності.
 3. В розміщенні інформації про проєкт на сторінках соціальних мереж.
2. Ми пропонуємо створення Telegram-каналу для підприємства та чат-ботів. Це допоможе швидко розповсюджувати інформацію про розіграші та новинки. Чат-боти нині в тренді, який запустили Facebook і Telegram і підхопили Slack, Viber та інші. Будувати власних ботів сьогодні можуть як бізнеси, так і звичайні користувачі. А деякі сервіси дозволяють робити це безкоштовно і без навичок програмування.

Наша пропозиція полягає в організації щорічного розіграшу купонів на знижку (30%) по монтажу шинопровідних систем.

3. ДП «Інститут підготовки кадрів промисловості» – це навчальний заклад, який має великий досвід навчання з актуальних управлінських, економічних, правових, кадрових проблем, а також навчання та атестації з охорони праці. Навчання та перевірка знань керівників та посадових осіб з питань законодавчих актів з охорони праці. Надання першої (домедичної) допомоги постраждалим. Електробезпеки (загальний курс ВП), а також нормативно-правових актів з охорони праці [29].

Вартість навчання з охорони праці: 1350 грн.

Термін навчання: 5-9 днів.

В команді «АЛІТ» працюють 170 висококваліфікованих співробітників, основу яких складають досвідчені фахівці, в тому числі інженери з різних технічних сфер: енергетики, ливарники, механіки та машинобудівники.

Прорахуємо майбутній дохід компанії:

$$K_{\text{зрост.}} 2020 / 2019 = 224\,289 / 230\,273 = 0,974$$

$$K_{\text{зрост.}} 2021 / 2020 = 83\,667 / 224\,289 = 0,373$$

$$K_{\text{зрост.сєр.}} = \sqrt{0,974 * 0,373} = 0,602 \text{ або } 60,2\%$$

Отже, дохід від реалізації у 2022 та 2023 роках становитиме:

$$D_{2022} = 83\,667 * 1,602 = 134\,034,6 \text{ тис. грн.}$$

$$D_{2023} = 134\,034,6 * 1,602 = 214\,723,4 \text{ тис. грн.}$$

Ми бачимо, що план додаткового доходу від запропонованих заходів складатиме 6%.

Отже, наступним знайдемо додатковий дохід від впровадження запропонованих заходів. Врахувавши те, що запропоновані заходи ми проведемо у 2022 році, отримання економічного ефекту слід чекати у 2023 році.

$$\Delta D = 214\,723,4 * 1,06 = 227\,606,8 \text{ тис. грн.}$$

Тепер розрахуємо економічний ефект від запровадження заходів:

$$E = \Delta D - \text{витрати} = 227\,606,8 - 35\,055 = 192\,551,8 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо прогнозований дохід від запровадження запропонованих методів. Чистий дохід ТОВ «АЛІТ» у 2021 році становив 83 667 тис. грн, припустимо, що лояльність від наших рекомендацій збільшиться мінімум на

2%, тоді прибуток буде становити 85 340,34 тис. грн. Тоді прогнозований дохід від запроваджених заходів буде дорівнювати різниці поточного і прогнозованого доходу. Тож, запланований дохід буде дорівнювати 1 673,34 тис. грн.

Економічна оцінка запропонованих заходів показує доцільність їх впровадження, що допоможе збільшити прибутковість та лояльність клієнтів і як наслідок підвищить конкурентоспроможність ТОВ «АЛІТ».

ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи було проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку і запропонувати шляхи підвищення її системи управління ТОВ «АЛІТ».

Проблема конкурентоспроможності є однією з центральних проблем, від вирішення якої залежить багато чого в діяльності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та його продукції, показує основні фактори комерційного успіху.

В результаті дослідження можна зробити ряд теоретичних та практичних висновків.

1. Основним вектором трансформації політики регулювання у контексті завдань модернізації має стати формування проактивної держави, її сприяння підвищенню проактивності бізнесу, що забезпечить вирішення модернізаційних завдань, підвищення інноваційного статусу та конкурентоспроможності компаній та економіки загалом.

2. При розгляді економічної сутності конкуренції та конкурентоспроможності виявили, що конкуренція – економічний процес взаємозв'язку та боротьби між існуючими на ринку підприємствами задля забезпечення найкращих можливостей реалізації свого товару та задоволення різноманітних потреб споживачів. Конкурентоспроможність – властивість продукції чи суб'єкта господарювання виступати нарівні з існуючими там товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами господарювання.

3. Виявлено, що система управління тісно пов'язана з конкурентними перевагами підприємства, володіння якими дозволить зайняти міцну конкурентну позицію на ринку.

4. Розглянуті основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що поділяються на 3 групи: 1) методи, що засновані на процедурі оцінки конкурентоспроможності товару, що виготовляється підприємством; 2) методи, в основу яких покладено теорію ефективної конкуренції; 3) методи,

засновані на комплексному підході до оцінки. Два методи, що входять до 3 групи розглянули більш повно: метод п'яти сил М. Портера, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

5. Досліджуване підприємство – ТОВ «АЛІТ», підприємство, що успішно розвивається і є абсолютним лідером в Україні у сфері виробництва комплектуючих для повітряних ліній електропередачі, відкритих розподільних пристроїв, електростанцій і підстанцій. За тривалий період своєї діяльності компанією «АЛІТ» набуто репутацію надійного постачальника та виробника, безперервно підтримуючи високий рівень якості своєї продукції, розширюючи власні виробничі можливості та відкриваючи все нові й нові ринки збуту. Стратегія компанії полягає в забезпеченні покупця повним асортиментом виробів і послуг, починаючи з технічної підготовки і закінчуючи післяпродажним сервісом, що дозволяє повністю задовольнити вимоги замовників, в тому числі у вирішенні найбільш нестандартних завдань.

6. Аналіз фінансово-економічного стану показав, що в 2021 році в порівнянні з 2019 роком чистий дохід; собівартість; прибуток від реалізації; рентабельність продаж значно зменшилися. А операційні доходи та витрати – значно збільшені. Це говорить про те, що в 2021 році вибух пандемії спричинив значної шкоди, що вплинуло на прибутковість підприємства та збільшило його витрати. Не дивлячись на такі проблеми, підприємство діє стабільно.

7. Проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства методом п'яти сил М. Портера і визначені такі моменти: 1) оцінка рівня загрози появи товарів-замінників (висока загроза); 2) оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції (ринок фірми має середній рівень конкуренції); 3) оцінка загрози входу нових гравців (високий рівень загрози); 4) ринкова влада споживачів (високий рівень загрози виходу споживачів); 5) ринкова влада постачальників (стабільність постачальників).

8. Обґрунтували необхідність підвищення конкурентоспроможності, проаналізувавши бальну оцінку конкурентів і товарів-замінників. Тим самим привели до необхідності покращення впізнаваності підприємства.

9. Навели рекомендації щодо підвищення системи управління конкурентоспроможності:

- 1) збільшити асортимент;
- 2) збільшити запаси продукції на складах;
- 3) удосконалити управління трудової мотивації;
- 4) розробити програму корпоративної соціальної відповідальності КСВ для підприємства.

Економічна оцінка запропонованих заходів показує доцільність їх впровадження, що допоможе збільшити прибутковість та лояльність клієнтів і як наслідок підвищить конкурентоспроможність ТОВ «АЛІТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zahra, S. A. 1999. The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*. pp. 36-42.
2. Sharifi, H. 1999. Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction *International Journal of Production Economics*. Vol. 62. Issue 1. pp. 7-22.
3. Паздрій В. Я. Модель проактивної поведінки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 155-164.
4. Parker, S.K. 2010. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. Issue 4. pp. 827-856.
5. Frankl V. E. Man's search for ultimate meaning. Ebury Publishing, 2011. 160 p.
6. Картохіна Н.В. Проактивне управління у системі антикризового управління підприємством. *Економічний вісник: зб. наук. праць*. К.: НТУУ "КПІ", 2008. Вип. 5. С. 194-201.
7. Matthing, J. Sanan B., Edvardsson B. 2004. New service development: Learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. Issue 5, pp. 479-498.
8. Accelerating organizations anticipate: proactive vs. reactive organizations. URL: <https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Article/Anticipate-Proactive-vs-reactive-organizations> (дата звернення: 03.01.2022).
9. Bostjan A. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* № 16. pp. 495-527
10. Tamas C. Issues K. 2015. The Impact of Proactive Strategies on Market Performance in Economic Downturn: the Case of Hungary. "Convergence and Divergence in the New Europe: Marketing Challenges and Issues": Proceedings Of The 6th Emac Regional Conference. Vienna: Vienna University of Economics and Business. pp. 36-3.

11. Nanavati A. Ahmed S. India-Canada Trade and FDI Bilateral Flows: Performance, Prospects and Proactive Strategies. Delhi: Allied Publishers, 2013. P. 236.
12. Proactive Part Analysis and the Economics of Prevention Randy Myers on July 9, 2014. URL: <http://www.hynesindustries.com/blog/proactive-part-analysis-and-the-economics-of-prevention> (дата звернення: 04.01.2022).
13. Sang M. L. Peterson S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and Global Competitiveness. Journal of World Business. 2000. № 35(4). pp. 401-416.
14. Reactive and Proactive Policy. URL: <https://www.education.psu.edu/geog432/node/12> (дата звернення: 04.01.2022).
15. Mingjiang L. 2007. China proactive Engagement in Asia: Economics, Politics and Interactions. Singapore: S. Rajaratnam School of International Studies. p. 15.
16. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2016. 304 с.
17. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 36-47.
18. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. № 20.6. 174. С. 180-192.
19. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2017. № 2. С. 25-32.
20. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2018. №2, 60. С. 65-73.
21. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

22. Модель 5 сил конкуренції Портера. URL: <https://urazova.com/enciklope-diya/model-5-sil-konkurencii-portera/> (дата звернення: 05.01.2022).
23. АЛІТ. Найбільший виробник лінійної арматури для ЛЕП в Україні. URL: <https://alit.com.ua/golovna/about/> (дата звернення: 12.01.2022).
24. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
25. Продукція ТОВ «АЛІТ». URL: <https://alit.com.ua/golovna/services/> (дата звернення: 12.01.2022).
26. Послуги ТОВ «АЛІТ» URL: <https://alit.com.ua/golovna/production/>(дата звернення: 12.01.2022).
27. Економічна енциклопедія. С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 3, 2002. 952 с.
28. ТОВ «АЛІТ». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30255335/ (дата звернення: 13.01.2022).
29. ДП «Інститут підготовки кадрів промисловості» URL: <https://www.ipkprom.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 19.01.2022).
30. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 03.01.2022).
31. Внутрішньогалузева та міжгалузева конкуренція. URL: <https://studies.in.ua/bzakon/39-47-vnutrshnogaluzeva-ta-mzhgaluzeva-konkurencya.html>(дата звернення: 05.01.2022).
32. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку. К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. 56 с.
33. Багатокутник конкурентоспроможності. URL: <https://bakertilly.ua/news/id47880> (дата звернення: 05.01.2022).
34. Bean, J. Socially responsible investing All industry analysis. URL: <http://www.slideshare.net/jbigdaddy/socially-responsible-investing-industry-analysis> (дата звернення: 15.01.2022).

35. Звіт про управління ТОВ «АЛІТ» за 2020 р.
URL: <https://alit.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/Zvit-pro-upravlinnya-TOV-ALIT-za-2020-rik.pdf> (дата звернення: 15.01.2022).

36. Звіт про управління ТОВ «АЛІТ» за 2021 р.
URL: <https://alit.com.ua/wp-content/uploads/2022/07/Zvit-nezalezhnogo-auditora-za-2021-rik.pdf> (дата звернення: 15.01.2022).

37. 5 сил Портера. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>(дата звернення: 03.01.2022).

38. П'ять сил Портера. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040442-porter39s-5-forces>(дата звернення: 03.01.2022).

39. Аналіз конкурентних сил. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата звернення: 03.01.2022).

40. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки.
URL: <https://bakertilly.ua/%D0%B1%D0%B0%D>(дата звернення: 03.01.2022).

41. Тема 3. Конкурентні переваги підприємства. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:c37cc4757e48987d044429e8e796ea35fb36c758/20171011140932/487484/index.html (дата звернення: 07.01.2022).

42. Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://bibl.com.ua/ekonomika/2337/index.html?page=3> (дата звернення: 07.01.2022).

43. Теорія порівняльних переваг. URL: https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/teoriya_porivnyalnih_perevag (дата звернення: 08.01.2022).

44. Шинопровідні системи. URL: <http://www.proelectro.info/content/detail/4422> (дата звернення: 10.01.2021).

45. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. О. Лазоренко, Р. Колишко, та ін. К. : Енергія. 2008. 96 с.

46. ТОВ «ЕЛМІКО». URL: <https://elmico.com.ua/>(дата звернення: 10.01.2021).

47. ТОВ «ФІРМА РЕЛЕЕКСПОРТ». URL: <https://relayexport.com.ua/>(дата звернення: 15.01.2021).

48. Структурована кабельна система. URL:<https://rci-s.com/technology/sks/>(дата звернення: 10.01.2021).

49. Маркетинговий аналіз. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=8840> (дата звернення: 10.01.2021).

50. Благодійний фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервісез». URL: <https://sss-ua.org/proekty/lobanov/>(дата звернення: 21.01.2021).