

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Управління конкурентоспроможністю підприємства

(на прикладі ТзОВ “Ультра ІТ”)

Шифр 15212

Виконала:

студентка 2 курсу група МОм 19-1

Сорокошич І.О

Керівник:

доктор економ наук, проф.

Гавловська Н.І.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та

готельно-ресторанної справи

доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

Хмельницький, 2020

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	економіки і управління
Кафедра	менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сорокошич Ірини Олегівни

1 Тема роботи. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТзОВ «Ультра ІТ»)

керівник роботи Гавловська Н.І., д.е.н., професор

Затверджена наказом ректора університету від “ _____ ” _____ 2020 р. № _____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3 Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «УЛЬТРА ІТ»

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «УЛЬТРА ІТ»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):

1. Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність»
2. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства
3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Ультра ІТ» протягом 2017–2019 років
4. SWOT матриця ТзОВ «Ультра ІТ»
5. Анкета опитування (оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»)
6. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТзОВ «Ультра ІТ»

РЕФЕРАТ

Тема: Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТзОВ «Ультра ІТ»)

Магістерська робота: 88 с., 24 рис., 23 табл., 47 літературних джерела
Об'єктом дослідження є ТзОВ «Ультра ІТ».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства ТзОВ «Ультра ІТ».

Метою дипломної роботи магістра є на основі наукових джерел та практики діяльності підприємства обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження – економіко-статистичні, експертні опитування.

У дипломній роботі сформовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ», а саме:

- а) рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Ультра ІТ»;
- б) рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»;
- в) рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО,
СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

УПРАВЛЕНИЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ,
СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ

KEY WORDS

MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, STRATEGY,
COMPETITION

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств	7
1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств	14
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств	21
Висновки до розділу 1	28
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «УЛЬТРА ІТ»	30
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Ультра ІТ»	30
2.2 Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність ТзОВ «Ультра ІТ»	42
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»	48
Висновки до розділу 2	53
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «УЛЬТРА ІТ»	55
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Ультра ІТ»	55
3.2 Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»	60
3.3 Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»	70
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78

ВСТУП

Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим, що глобалізаційні процеси постійно посилюються, результатом чого є ускладнення бізнес середовища діяльності підприємства, передусім це загострення конкуренції на ринку та поява нових загроз. З цього випливає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як І. Ансофф, П. Хейне, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інших вчених.

Метою роботи є на основі наукових джерел та практики діяльності підприємства обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети введе за собою перелік вирішення таких завдань:

- а) розглянути економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- б) проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) визначити особливості управління конкурентоспроможності підприємства;
- г) проаналізувати впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства;
- д) оцінити конкурентоспроможність підприємства ТзОВ «Ультра ІТ»;

є) визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;

ж) реалізувати та оцінити запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства ТзОВ «Ультра ІТ»

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства ТзОВ «Ультра ІТ».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів її підвищення використовувалися: метод SWOT – аналіз, статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств (Баланс, звіт про фінансові результати).

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані на практиці підприємствам, які спеціалізуються на розробці ІТ рішень та наданням послугів обслуговування. Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам ефективно розвивати свій імідж завдяки маркетинговим заходам.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств

Конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринку має тенденцію до загострення за умови підсилення інтеграційних процесів у світі, розвитку зовнішньої торгівлі та інших факторів. Менеджмент підприємства зобов'язаний бути гнучким, швидко реагувати на зміни не лише для досягнення домінуючих позицій лідера у галузі, але й саме для виживання у конкурентній боротьбі. Для цього необхідно постійно досліджувати й аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, вдосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства, мати можливість обирати оптимальний метод оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку. Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності повинна бути підґрунтям розробки маркетингової стратегії - логічної схеми маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання у довготривалій перспективі. Все це потребує врахування маркетингових, виробничих, фінансово-економічних та інших аспектів при аналізі діяльності компанії.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі [25, с. 102, 44].

У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, а тому доцільним є проведення дослідження основних

найпоширеніших її визначень, сформульованих відомими науковцями. Слово «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що визначається як змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можуть бути поділені на типи: поведінкове, структурне, функціональне [42]. Поведінкове – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурне – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Згідно функціонального трактування – це суперництво старого з новим. А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями - покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [32, 45].

Як видно з трактування, змагальність виступає як один з головних шляхів підвищення продуктивності праці та ефективного виробництва. Згідно з неокласичною теорією поведінкове тлумачення конкуренції пов'язується з боротьбою за рідкі економічні блага. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість благ є рідкими в тому розумінні, що їх кількість менша за потенційну потребу. «Конкуренція – це прагнення як найкраще задовольнити критеріям доступу до рідких благ», – вважає П. Хейне [22, с. 73].

Поряд з поведінковим, одержало розповсюдження структурне трактування. Його джерелами є роботи А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, які заклали фундамент сучасного поняття конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Згідно зі структурним трактуванням конкуренції акцент робиться на аналізі структури ринку, а також на тих умовах, що домінують на ньому. К. Макконел і С. Брю визначають конкуренцію як наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього [39, с.31]. А. Портер стверджує, що конкуренція – це динамічний процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому

з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [29, с. 586; 43].

Функціональний підхід описується як роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Варто зазначити що, саме конкуренція примушує підприємства постійно шукати та знаходити нові види рішень щодо продукції її асортименту та обсягу, саме вона сприяє виробництву, розробки продукції високої якості, спонукає реагувати на потреби споживачів, сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та технологій. Дивлячись з іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності в бізнесі, у деяких випадках є причиною інфляції та безробіття, банкрутства підприємств та ін.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»[13, с.12].

Проте варто зазначити, що цей закон зовсім не регламентує таке поняття як «конкурентоспроможність», також у законі відсутні посилання на методики розрахунку показників конкурентоспроможності для суб'єктів господарювання. Тракткування категорії «конкуренція» що надали різні вчені наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1– Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор, джерело
«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»	Адамик В.А.
«Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»	Грецький Р.
«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»	Панасенко Д.А.

Продовження таблиці 1.1

1	2
«Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримуємо позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»	Мочерний С.В.
«В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»	Пуцентейло П.Р.
«Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»	Рудницька М.О.
«Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб»	Филюк Г.М.

Джерело [1, 5, 7, 27, 30, 35, 40]

Вперше конкуренцію як силу, здатну встановлювати та регулювати рівновагу на ринку визначив А. Сміт. У своєму дослідженні Адам Сміт розглядав конкуренцію як боротьбу за найвигідніші умови купівлі і продажу між покупцями та продавцями відповідно. Він зазначав, що конкуренцію серед покупців зумовлює скорочення пропозиції, викликає гонитву за обмеженою пропозицією, яка піднімає ціни; при надлишку пропозиції суперництво виникає між виробниками, які хочуть позбавитись надлишку занижуючи ціну. Діючи через попит, пропозицію та ціни, конкуренція виступає як складова частина господарського механізму. Й. Шумпетер детермінує конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Поряд з поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність виявляється лише за допомогою конкуренції і в відповідних умовах. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є наслідком взаємодії факторів, що виникли в результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення у політиці компаній щодо покращення товарів та підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку та отримання

прибутку. Конкуентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу [34, 46].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [29].

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [31, с. 31].

В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [2, с. 39].

Спираючись на дані твердження, можемо відмітити, що є можливість виділити такі три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- а) мікрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- б) мезорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- в) макрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [4, 47] й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства.

На нинішній час існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються поняття видатних вчених такі як: порівняльні переваги, порівняльні витрати, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентного статусу фірми [19, с. 25].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», пропонувані відомими авторами. Трактування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення конкурентоспроможність
С. І. Ожогов	«Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
В. П. Грошев	«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
В. Стівенсон	«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Портер, Майкл	«Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність»
П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва	«Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком»
Б. А. Райзберг	«Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
Р. А. Фатхутдінов	«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку»
В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва	«Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника»
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	«Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів»

Джерело [34]

Різноманітні позиції авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, які можна пов'язати з складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також:

а) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;

б) масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни(на регіональному, національному, світовому ринку);

в) заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничо-збутового, фінансового, трудового потенціалу.

Отже, можна дійти висновків, що конкурентоспроможність підприємств формується за рахунок параметрів їх продукції, адже насамперед за рахунок власних товарів, робіт, послуг кожна організація позиціонує себе на ринку. Цей чинник є необхідним, але не достатнім, оскільки це лише один із напрямів формування конкурентних переваг підприємства.

1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств

На сьогоднішній день для успішного функціонування підприємства оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на зовнішні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються [8].

Питання оцінки щодо конкурентоспроможності підприємства розглядалося неодноразово як в окремих наукових публікаціях, так і в фундаментальних наукових працях, зокрема [6,12,14,18], але до сьогодні не розроблено уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Показник конкурентоспроможності має на меті віддзеркалення найістотніших підсумків діяльності і потенційні можливості всіх служб і підрозділів підприємства, а також його здатність реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища.

Мета оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства з певною групою підприємств, що визнані його конкурентами.

Конкурентний аналіз спрямований для визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних невизначеностей, які можуть створювати конкуренти на ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Потім переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Конкурентоспроможність підприємства визначають такі показники, як економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів, прибуток, рентабельність і т. п.); збутовий потенціал (величина асортименту продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації і технології процесу збуту тощо); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо); організаційна структура; менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, репутація підприємства тощо.

Одним з підходів до оцінки є дослідження конкурентоспроможності, яке ґрунтується на теорії конкурентних переваг, що була розроблена М. Портером [28]. Конкурентна перевага являє собою властивості, характеристики товару або торгової марки, різноманітні відмінності розвитку та функціонування

підприємства порівняно з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Формування певного набору конкурентних переваг підприємства повинно ґрунтуватися на принципі комплексності, тобто потрібно зорієнтувати увагу на таких перевагах, які допоможуть охопити всі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача.

Кожний із методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку має свої переваги й недоліки, які, наприклад, досить детально розглянуто в роботі Т. В. Андросова [3]. Найбільш повну інформацію щодо конкурентоспроможності підприємства можна одержати, використовуючи одночасно декілька методів оцінки. Але застосування більшості з них обмежено у зв'язку із труднощами збору даних, необхідних для проведення аналізу, відсутністю на підприємствах висококваліфікованих спеціалістів зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи і т.д.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності наведено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Складено за [11, 24, 36]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити

реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення.

Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методика є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Недоліками цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Наведена дана класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. Тим самим на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів. Також завдяки розглянутим методам «якісної діагностики» відбувається розуміння стратегічних позицій підприємства та його конкурентних переваг, що стає основою для формування набору майбутніх альтернативних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності.

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи

методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Л. А. Костюк [20] пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп:

- а) методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою;
- б) матричні методи;
- в) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- г) методи, засновані на теорії якості товару;
- д) інтегральні методи.

О. Є. Сомова у своєму дослідженні [33] за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Науковці відзначають, як переваги, так і недоліки названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 1.1).

На сьогоднішній день для успішного функціонування підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.



Рисунок 1.1 – Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, систематизувавши методи які наведені вище можна дійти наступних висновків:

- а) доцільним є розмежування сфер використання різних методів;
- б) методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність менеджменту підприємства;
- в) для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.
- г) усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.
- д) позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств

Проблема управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. На сьогоднішній день в умовах посилення конкурентної боротьби для кожного суб'єкта господарювання на перший план виходить завдання збереження і підвищення власної конкурентоспроможності, успішне вирішення якої є невід'ємним і необхідним атрибутом сучасної успішної компанії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку. Інакше кажучи, під управлінням конкурентоспроможністю мається на увазі управління конкурентними перевагами підприємства [23;43]. А конкурентна перевага – це система якостей, яка дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління.

Як свідчать літературні джерела, за своїм предметним змістом управління конкурентоспроможністю стосується діяльності організації на внутрішньому й європейському ринку, приділяючи увагу не стільки наявним ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування свого ресурсного потенціалу. Тобто основною особливістю управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє. Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства

обумовлюється, насамперед, триваючими швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій.

Саме ефективна система управління конкурентоспроможністю організацією забезпечить стійке положення підприємства на ринку, забезпечуючи стабільне підвищення його конкурентних переваг у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища.

На думку Фатхутдінова Р. А., під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [38].

Дослідники Сисоєва Е.О., Франів І.А., Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [10].

Слід зазначити, що керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є зіставлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з

формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (див. рис. 1.2).

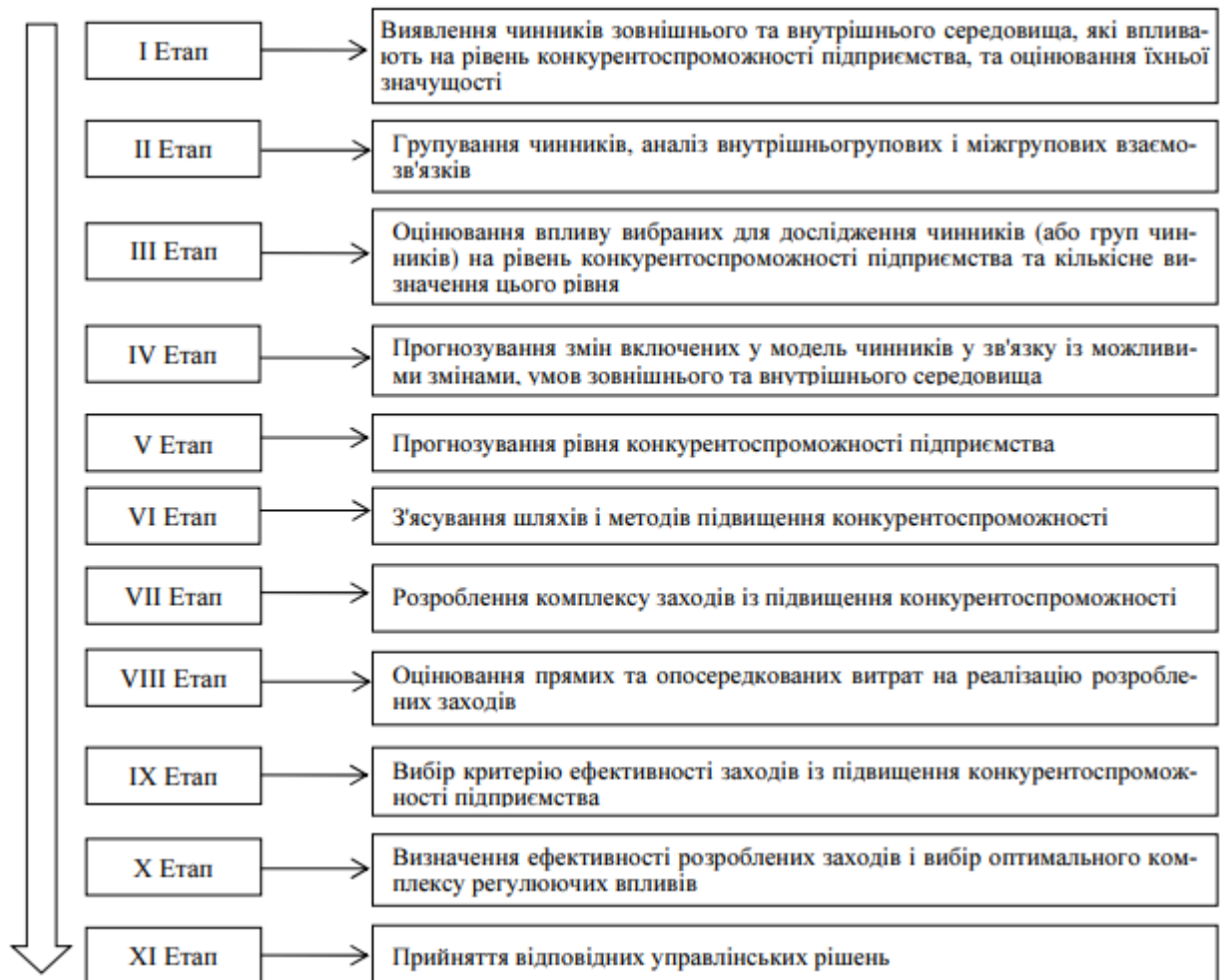


Рисунок 1.2 – Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело [37, с. 63–66]

Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним завданням, яка реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки за умови використання системного підходу в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний

об'єкт, який дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю.

Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окремий розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління.

Дослідження управління конкурентоспроможності підприємства в межах зазначених підходів має відповідати таким принципам, як:

- а) обґрунтованість;
- б) системність;
- в) об'єктивність – орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;
- г) адаптивність – здатність системи управління конкурентоспроможністю

підлаштовуватися до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;

- д) інформативність – наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;

е) інноваційність – «відкритість» нововведенням.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:

- а) моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- б) діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- в) конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- г) розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю

підприємства;

д) реалізація конкурентної стратегії підприємства [18, с. 254–260, 45].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі, керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [16]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (див. рис. 1.3).

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованою на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які б могли значно підвищити рівень конкурентоспроможності, сприяли б зміцненню ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку [9, 46].



Рисунок 1.3 – Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело [17]

Інноваційна діяльність як складова системи конкурентних стратегій є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованою на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Вона спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які б могли значно підвищити рівень конкурентоспроможності, сприяли б зміцненню ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку [9].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За однією з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- а) стратегію зниження собівартості;
- б) стратегію фокусування;
- в) стратегію розширення ринку;

г) стратегію диференціації;

в) стратегію розроблення нової продукції [21, с. 71–80].

Стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку – має на меті максимально швидко задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проєктів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту – ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала [16].

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного.

Спираючись на взаємозв'язок конкурентних стратегій логічною пропонується така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

а) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;

б) розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;

в) використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

г) реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни. Система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне керування програмою повинне здійснюватися на всіх її етапах, що забезпечуватиме ефективне управління конкурентоспроможністю. Загалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі пропонується використовувати розроблену дієву систему управління конкурентоспроможністю та наявними конкурентними перевагами.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження було розглянуто сутність та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Було досліджено різні погляди вчених на категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Розбіжності та різноманітність позицій вчених щодо згаданих визначень викликані складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також ототожненням

деякими науковцями конкурентоспроможності підприємства та продукції, різними масштабами розгляду конкурентоспроможності та подекуди заміною одного поняття іншим.

На основі проведеного аналізу наукових публікацій встановлено, що автори виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів: споживачі, виробники, інвестори, держава.

З метою точної оцінки дослідження конкурентоспроможності підприємства слід розрізнати параметри та показники конкурентоспроможності. Параметри конкурентоспроможності – в переважній більшості кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базуються на відповідних параметрах.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі: правильно та якісно обґрунтована маркетингова політика фірми; створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик; пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами; виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання отриманих результатів; оновлення машин та обладнання; постійний контроль за зниженням собівартості товарів; покращення якості сервісу та обслуговування; диференціація товарів.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «УЛЬТРА ІТ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Ультра ІТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ультра ІТ» створене відповідно до Законів України «Про власність», «Про зовнішню – економічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність» шляхом об'єднання грошових та майнових вкладів учасників з метою отримання прибутку.

ТзОВ «Ультра ІТ» знаходиться за адресою Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Київська, буд. 4. Підприємству ТзОВ «Ультра ІТ» вже 17 років. ТзОВ «Ультра ІТ» було засноване в 2011 році як товариство з обмеженою відповідальністю.

Початок створення бере з 2005 року компанія тоді мала назву «Приватне підприємство компанія Ультра», далі в назві компанії були зміни і в 2006-2007 роках було змінено на «ТзОВ компанія Ультра». Від 2011 року і по сьогоднішня підприємство носить назву «ТзОВ Ультра ІТ».

ТзОВ «Ультра ІТ» займається розробкою і впровадженням комплексних систем для автоматизації управління бізнесом в сфері HORECA.

Основними видами діяльності даного підприємства є (рис.2.1).

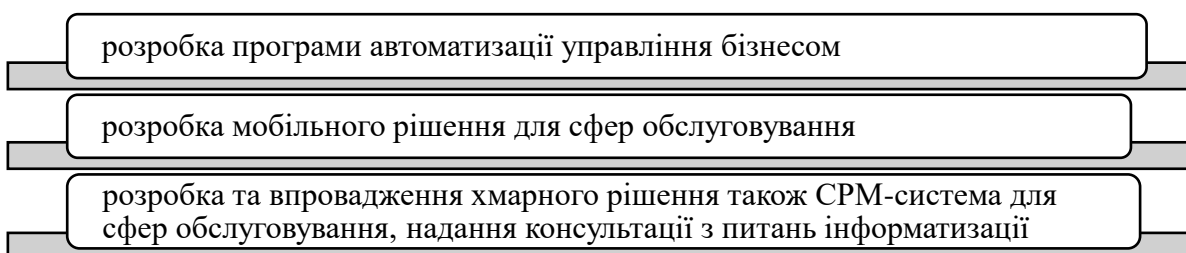


Рисунок 2.1 – Діяльність підприємства ТзОВ «Ультра ІТ»

ТЗОВ «Ультра ІТ» стрімко розвивається та тримає лідерську позицію на внутрішньому ринку України також і продовжує завойовувати зовнішній ринок.

Таблиця 2.1 – Детальна інформація про ТЗОВ «Ультра ІТ»

Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ультра ІТ», ТЗОВ «Ультра ІТ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	37749243
Місцезнаходження	29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Київська, будинок 4
Дані про розмір статутного капіталу	5 000,00 грн.
Види діяльності	62.02 Консультування з питань інформатизації (основний) 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах 62.01 Комп'ютерне програмування 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Джерело: (розроблено автором на основі [15])

Провівши аналіз техніко-економічних показників підприємства за 2017 – 2019 роки, можна зробити висновки, що порівнюючи результати роботи до попереднього року, ТЗОВ «Ультра ІТ» має приріст і попит на нові продукти, через новітні технології та умови праці на ринку чим минулі роки (див. табл. 2.2).

Ми спостерігаємо що, чистий дохід від реалізації продукції у ТЗОВ «Ультра ІТ» протягом 2017– 2019 років коливається : і становить у 2017 році –370,3 тис. грн., у 2018 році – 320,7 тис. грн., у 2019 році –518,7 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Ультра ІТ» протягом 2017 – 2019 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	370,3	320,7	518,7	86,6	161,7
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4,6	0	0	0	0
3. Інші доходи	тис. грн.	0	1,1	0	0	0
4. Інші витрати	тис. грн.	349,9	274,6	348,1	78,4	126,7
5. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	15,8	47,2	170,6	299,0	361,4
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	15,8	47,2	170,6	299,0	361,4
7. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	7	5	6	71,4	79,4
8. Фонд оплати праці	тис. грн.	336,0	264,0	345,6	78,5	130,9
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4000	4400	4800	110,0	109,0
10. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	4,4	5,3	7,20	120	135,8

Джерело: (складено автором на основі [Додаток Б])

Фінансовий результат до оподаткування збільшився у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 2,9% та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 3,61%. І становить: у 2017 році – 15,8 тис. грн., у 2018 році – 47,2 тис. грн., 2019 році – 170,6 тис. грн.

У ТзОВ «Ультра ІТ» відбувається падіння фонду оплати праці працівників у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 7,8%, у 2019 році збільшення в порівнянні з 2018 роком становить 13%. І становить у 2017 році – 336,0 тис. грн., у 2018 році – 264,0 тис. грн. у 2019 році – 345,6 тис. грн. Таке падіння відбувається через зменшення кадрів.

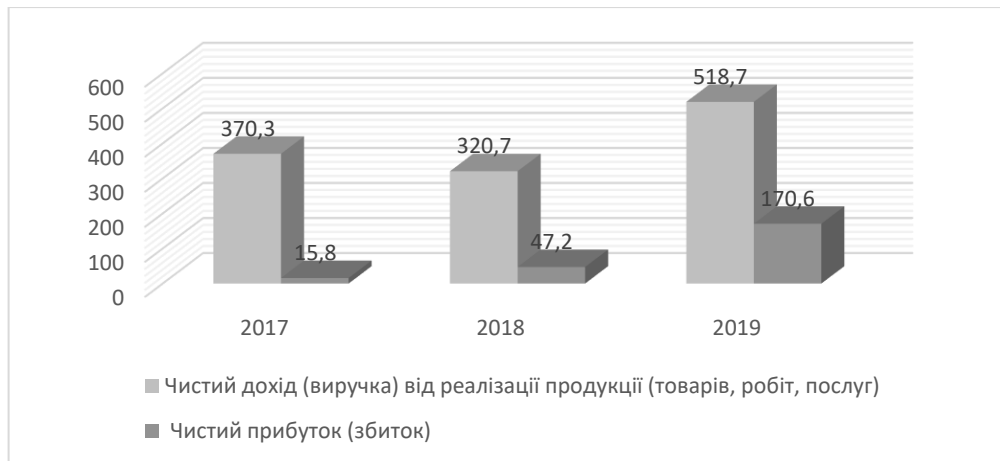


Рисунок 2.2 – Фінансові результати ТзОВ «Ультра ІТ»

Середньомісячна заробітна плата працівника у ТзОВ «Ультра ІТ» становить у 2017 році – 4000 грн., у 2018 році – 4400 грн., у 2019 році – 4800 грн.

Організаційна структура ТзОВ «Ультра ІТ» – це один із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства. Вона регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Розглянувши більш детально організаційну структуру, можна сказати що на ТзОВ «Ультра ІТ» діє лінійна організаційна структура управління. Компанія поділяється на декілька підрозділів, в яких є свій керівник та певний обсяг робіт, тобто в кожному підрозділі є певні функції і обов'язки.

Зображена організаційна структура є однією з найпростіших форм ОС – лінійною (див рис.2.3). Характерною її ознакою є те, що між елементами структури існує лише одно локальні взаємодії. У кожного працівника є свій прямиий керівник, який виконує в межах свого підрозділу усі адміністративні та спеціальні функції. З наведеної схеми організаційної структури управління ТзОВ «Ультра ІТ» видно, що до її складу входять: обслуговуючі підрозділи:

а) відділ продажу – де відбувається первинна консультація, виявлення потреб клієнта, та продаж продукту;

б) відділ технічної підтримки – де відбувається вже вторинна консультація, а саме впровадження клієнта та супровід в подальших зверненнях, в період впровадження проходить навчання клієнтів з продуктом, де клієнт заводить всі дані для управління свого бізнесу.

в) відділ розробки – займається вдосконаленням продуктів, та усувають недоліки, і створення додаткових рішень.



Рисунок 2.3 – Загальна схема структури управління та підрозділів ТзОВ «Ультра ІТ»

Дослідивши фінансову-економічну діяльність ТзОВ «Ультра ІТ», можна сміло сказати що управління обліковою та фінансовою діяльністю ТзОВ «Ультра ІТ» є підсистемою загального управління діяльністю підприємства, яка включає сукупність принципів, методів і форм організації управління усіма аспектами його фінансової діяльності і направлена на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Управління обліковою та фінансовою діяльністю ТзОВ «Ультра ІТ» безпосередньо пов'язано з виробничим менеджментом, інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу і деякими іншими видами функціонального менеджменту.

Управління обліковою та фінансовою діяльністю охоплює систему принципів і методів, форм та заходів регулювання ринкового механізму у

сфері фінансів з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта, а також зростання його ринкової вартості.

Однією з основних економічних показників діяльності ТзОВ «Ультра ІТ» є товарообіг. Товарообіг характеризує процес руху товарів та надання послуг. У підприємстві товарообіг виявляється у обсязі грошової виручки за продані продукції та наданні послуги.

Проаналізувавши товарообіг ТзОВ «Ультра ІТ» з загального обсягу, з даних таблиці (табл. 2.3) видно, що надходження доходів ТзОВ «Ультра ІТ» протягом трьох років є нерівномірним, однак це пояснюється змінами цін на програмні рішення та збільшення асортименту ІТ рішень підприємства. Так, найбільший попит на послуги та реалізовану продукцію припадає на II – III квартали: від 28,81% у III кварталі 2017 році (найменшіший показник) до 33,01% у II кварталі 2019 року.

Таблиця 2.3 – Аналіз товарообігу ТзОВ «Ультра ІТ» з загального обсягу у діючих цінах

Квартал	2017		2018		2019		Темпи зміни, %	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2017/ 2016	2018/ 2017
I	98,25	22,11	80,30	20,86	130,22	20,92	81,73	162,16
II	115,00	25,87	120,73	31,37	205,52	33,01	104,98	170,23
III	128,06	28,81	100,45	26,10	180,35	28,97	78,43	179,54
IV	103,05	23,19	83,36	21,66	106,35	17,08	80,89	127,57
Разом	444,36	100	384,84	100	622,44	100	78,50	161,73

Джерело: (складено автором на основі [Додаток Б])

Динаміку товарообігу ТзОВ «Ультра ІТ» ми можемо спостерігати поквартально протягом 2017-2019 років на рисунку 2.4.

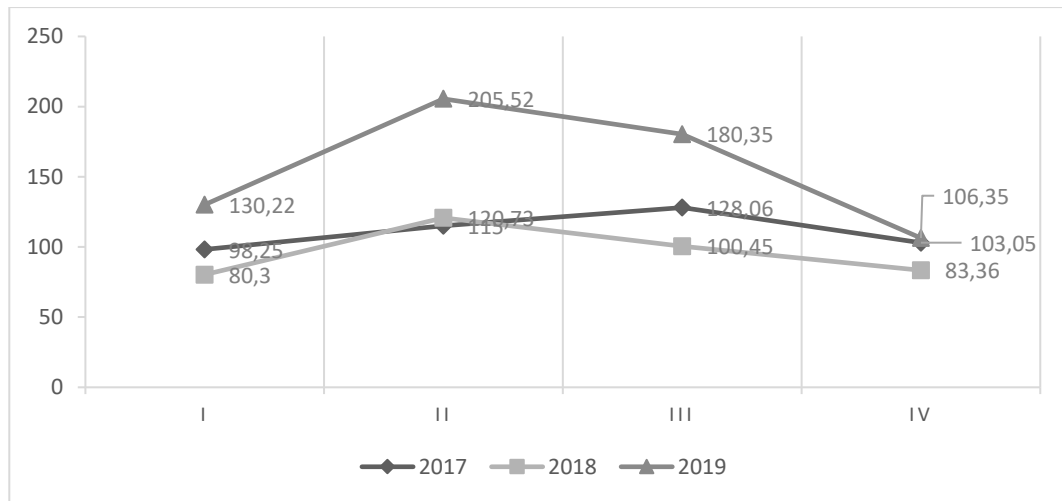


Рисунок 2.4 – Динаміка ТзОВ «Ультра ІТ» поквартально протягом 2017-2019 років, тис. грн.

Без раціонального управління фінансовими ресурсами неможливе ефективне управління підприємством. Було проведено дослідження фінансового менеджменту на ТзОВ «Ультра ІТ» для початку наведемо таблицю з розподілом функціональних обов'язків на підприємстві (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Виконання функцій фінансового менеджменту на ТзОВ «Ультра ІТ»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
Стратегічне управління	обґрунтування стратегії фінансового розвитку підприємства	директор, менеджер - маркетолог
	обґрунтування розширення асортименту ІТ рішень	
	обґрунтування підвищеного економічного, конкурентоспроможного рейтингу підприємства	
Планування	прогнозування грошових надходжень і напрямки їх раціонального використання	директор, менеджер - маркетолог
	обґрунтування фінансових потреб на поточний рік і перспективу	
	визначення ступеня ризику, його ймовірності та розміру	
Управління кругообігом коштів	забезпечення безперервного кругообігу коштів і стійкого фінансового стану підприємства	директор
Управління фінансуванням та кредитуванням	вибір раціональних форм фінансування і кредитування, грошових вкладів	директор
	розрахунки з партнерами	менеджер по партнерам
Контроль за виконанням показників	збір необхідної інформації та розрахунки й аналіз показників фінансової стійкості підприємства	директор, менеджер - маркетолог

В результаті дослідження ми спостерігаємо, що найбільшу кількість функцій фінансового менеджменту на ТзОВ «Ультра ІТ» покладено на директора підприємства, це пов'язано з невеликою кількістю працівників, що працюють на підприємстві.

Характеристику системи фінансового планування та фінансового контролінгу на ТзОВ «Ультра ІТ» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика системи фінансового планування на ТзОВ «Ультра ІТ»

Види планування	Зміст	Хто виконує
Прогнозування (3-5 років)	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства	директор
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за окремими питаннями фінансової діяльності	директор, менеджер по
Оперативне планування	Розробка і доведення до менеджерів з продажу, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань за всіма питаннями фінансової діяльності	партнерам, керівник відділу продажів

Характеристика фінансового контролінгу на ТзОВ «Ультра ІТ» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика фінансового контролінгу на ТзОВ «Ультра ІТ»

Види фінансового контролінгу	Контрольний період	Основна сфера контролінгу	Хто виконує
Стратегічний	Квартал, рік	Контроль фінансової стратегії та її показників	директор
Поточний	Місяць, квартал	Контроль поточних фінансових планів	
Оперативний	Декада, місяць	Контроль бюджетів	–

Для визначення ефективності управління фінансами ТЗОВ «Ультра ІТ» необхідно було провести аналіз його фінансового стану на основі даних звітності.

Початкові дані для проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Початкові дані балансу ТЗОВ «Ультра ІТ» за 2017–2019 роки

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
Актив			
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0
Основні засоби	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	234,0
Виробничі запаси	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9,9	0	75,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,3	0,5	2,5
Гроші та їх еквіваленти	55,0	110,9	47,4
Витрати майбутніх періодів	0,3	0,1	0
Баланс	65,5	111,5	283,9
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	5,0	5,0	5,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	50,5	97,7	268,3
Вилучений капітал	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	3,1	3,1	4,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6,9	5,7	6,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	0	0
Баланс	65,5	111,5	283,9

Джерело: (складено автором на основі [Додаток А])

Далі було проведено горизонтальний аналіз балансу ТзОВ «Ультра ІТ», який заключається у порівнянні базових показників з показниками попереднього періоду.

Порівняння здійснювалось в абсолютних та відносних величинах за 2017–2019 роки (див. табл. 2.8)

В результаті підсумок балансу ТзОВ «Ультра ІТ» зріс: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 70,2 % та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 154,6%.

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз балансу ТзОВ «Ультра ІТ» за 2017–2019 роки

Показник	Зміна			
	Абсолют на 2018 до 2017	Відносна, % 2018 до 2017	Абсолют на 2019 до 2018	Відносна, % 2019 до 2018
Актив				
Незавершені капітальні інвестиції	0	–	0	–
Основні засоби	0	–	0	–
Інші необоротні активи	0	–	234,0	–
Виробничі запаси	0	–	0	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-9,9	–	75,6	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	–	0	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,2	166,6	2,0	500
Гроші та їх еквіваленти	55,9	201,6	-63,5	42,7
Витрати майбутніх періодів	-0,2	33,3	-0,1	–
Баланс	46	170,2	172,4	254,6
Пасив				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	100,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,2	193,4	170,6	274,6
Вилучений капітал	0	–	0	–
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	0	100	1,4	145,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-1,2	82,6	0,4	107,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	–	0	–
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	–	0	–
Інші поточні зобов'язання	0	–	0	–
Баланс	46	170,2	172,4	254,6

Джерело: (складено автором на основі таблиці 2.7 та [Додаток А])

Проаналізувавши актив балансу, можна побачити що інша поточна дебіторська заборгованість протягом аналізованого періоду зростала: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 0,2 тис. грн. та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 2,0 тис. грн.; гроші та їх еквіваленти у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зросли на 55,9 тис. грн. та у 2019 році зменшились в порівнянні з 2018 роком на 63,5 тис. грн.; витрати майбутніх періодів зменшились у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 0,2 тис. грн.

У пасиві балансу ТзОВ «Ультра ІТ» ми також спостерігаємо що протягом 2017–2019 років відбулися певні зміни: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) збільшився у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 47,2 тис. грн. та на 170,6 тис. грн. у 2019 році в порівнянні з 2018 роком; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зросла на 45,1%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилась у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 1,2 тис. грн. та збільшилась на 0,4 тис. грн. у 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Наступним кроком при проведенні аналізу фінансового стану ТзОВ «Ультра ІТ» є вертикальний аналіз балансу, який показує питому вагу статей балансу у загальному його підсумку. Вертикальний аналіз балансу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вертикальний аналіз ТзОВ «Ультра ІТ» за 2017–2019 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2017	2018	2019	2018 -2017	2019 - 2018
Актив					
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Основні засоби	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	82,4	0	82,4
Виробничі запаси	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15,11	0	26,62	-15,11	26,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,45	0,44	0,88	-0,01	0,44
Гроші та їх еквіваленти	83,9	99,4	16,69	15,5	-82,7
Витрати майбутніх періодів	0,45	0,08	0	-0,37	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,63	4,48	1,76	-3,15	-2,72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	77,09	87,62	94,50	10,53	6,88
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	4,73	2,78	1,58	-1,95	-1,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,53	5,11	2,14	-5,42	-2,97
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0

Джерело: (складено автором на основі таблиці 2.7 та [Додаток А])

За даними наведеними в таблиці були зроблені висновки, що найбільшу питому вагу в активі балансу у 2018 році належать гроші та їх еквіваленти (у 2017 році – 83,9%, у 2018 році – 99,4%, у 2019 році – 16,69%) та дебіторська заборгованість за товари, роботу, послуги у 2019 році (у 2017 році – 15,11%, у 2018 році – 0% у 2019 році – 26,62%). А найменшу питому вагу – витрати майбутніх періодів (у 2017 році – 0,45%, у 2018 році – 0,08%, у 2019 році – 0%).

Що ж стосується пасиву балансу, то тут найбільша питома вага належить нерозподіленому прибутку: у 2017 році – 77,09%, у 2018 році – 87,62%, у 2019 році – 94,50% та найнижча питома вага поточній кредиторській заборгованості за товари, роботи послуги: у 2017 році – 4,73%, у 2018 році – 2,78%, у 2018 році – 1,58%.

Успішна діяльність ТзОВ «Ультра ІТ» в ринковій економіці можлива лише при його орієнтації на запити і вимоги споживачів і їхнє задоволення, тобто тоді, коли управлінською концепцією підприємства стає маркетинг.

2.2 Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність ТзОВ «Ультра ІТ»

Для оцінки підприємства проведено аналіз факторів макросередовища та внутрішнього середовища ТзОВ «Ультра ІТ». Даний аналіз є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Проводячи діагностику вдається установити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами ТзОВ, загрозами і можливостями та встановити ланцюжки зв'язків між ними. Для проведення діагностики застосуємо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для ТзОВ «Ультра ІТ» можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій ТзОВ «Ультра ІТ» з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

При проведенні SWOT-аналізу для ТзОВ «Ультра ІТ» необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну

інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даного ТзОВ. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині «Ультра ІТ» мають бути добре видні.

Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до ТзОВ «Ультра ІТ». Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати ТзОВ «Ультра ІТ» до переосмислення своїх положень і дій.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів, що представлені нижче.

Визначення власних сильних і слабких сторін

В таблиці 2.12 наведено перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТзОВ «Ультра ІТ».

Визначення власних сильних і слабких сторін ТзОВ «Ультра ІТ» (табл. 2.13).

Таблиця 2.12 – Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТзОВ «Ультра ІТ»

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі (вразливі сторони)
1. Розробка	1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	1. Нестача обігових коштів
	2. Ефективна система якості рішення	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів
	3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень
	4. Високий рівень якості технологій рішень	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
2. Персонал	1. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управління та стимулювання праці
	2. Висока продуктивність праці	2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу 3. Висока плинність кадрів
3. Маркетинг	1. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	2. Ефективна організація збуту	2. Низький рівень організації маркетингової діяльності

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
4. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
5. Фінанси		1. Обмежені інвестиційні можливості
7. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника компанії	1. Недосконале обладнання для офісів
	2. Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	3. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	

Отже, виконавши аналіз факторів макросередовища на ТзОВ «Ультра ІТ» ми бачимо, що переважають загрози (41-позитивних факторів, 42-негативних факторів).

Проте оцінка факторів внутрішнього середовища компанії показала кращий результат, сильні сторони мають 50 балів, а слабкі 33 бали.

Тому, ТзОВ «Ультра ІТ» можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для запобігання зовнішніх загроз, а не за зростанням обігу продукції, тобто, переходити до позиційної оборони. Підприємство може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від конкурентів і на підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

.Таблиця 2.13 – Визначення власних сильних і слабких сторін ТзОВ «Ультра ІТ»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	+4	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система якості рівень	+4	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+4	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень	-1

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
4. Високий рівень якості ІТ рішень	+5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	-3
5. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Висока продуктивність праці	+5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	-2
7. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	+4	7. Висока плинність кадрів	-3
8. Ефективна організація збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+4	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-3
10. Компетентність керівника підприємства	+5	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-3
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+4	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	+4	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+50	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Джерело: (складено автором)

Це – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

В таблиці 2.14 наведемо фактори можливостей і загроз, а також запропоновано систему заходів дій підприємства з реалізації можливостей і зниження загроз.

В результаті проаналізувавши оцінку факторів макросередовища на ТзОВ «Ультра ІТ» ми бачимо, що переважають загрози (41-позитивних факторів, 42-негативних факторів).

Таблиця 2.14 – Оцінка факторів макросередовища ТзОВ «Ультра ІТ»

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора*	Характер впливу фактора на діяльність підприємства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність підприємства, бали**
1	2	3	4	5
1. Політичні	1.Рівень політичної стабільності суспільства.	↓	-	7
	2. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	=	+	5
2. Економічні	1.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	↓	-	6
	2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	=	+	5
	3. Темп інфляції.	↑	-	5
	4.Рівень безробіття.	↑	-	4
	5.Рівень оподаткування.	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	↓	-	3
3. Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	=	-	4
4. Науково-технічні та технологічні	1.Інновації в технології.	↑	+	8
	2.Інновації в менеджменті.	↑	+	6
	3. Інновації в маркетингу.	↑	+	6
5.Демографічні	1.Вікова структура населення.	↓	-	2
	2.Чисельність працездатного населення країни (регіону).	↓	-	4
6.Соціально-культурні	1. Освітній рівень.	↑	+	6
	2.Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум).	=	+	2

*Оцінка тенденції до зміни: ↓ - зниження, ↑ - підвищення, = - без змін

**Для якісної оцінки рівня впливу факторів можна скористатись шкалою: вплив відсутній – 0, вплив слабкий – 0-2, вплив помірний – 2-4, вплив сильний – 5-8, вплив дуже сильний – 8-10

До такого незадовільного рівня на підприємстві привели: нестабільне політичне, економічне середовище, демографічні зміни. Тому, підприємство повинно використовуючи всі свої можливості, здійснити заходи щодо усунення негативних чинників.

Вплив факторів і дії ТзОВ «Ультра ІТ» проаналізовано у таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Вплив факторів і дії ТзОВ «Ультра ІТ»

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії підприємства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
1. Можливості (позитивні)		Використовуючи високий освітній рівень людей країни (регіону), сформувати раціональну кадрову структуру та розробити маркетингову політику. Завдяки впровадженню інновацій розширити асортимент продукції. Також розширити мережу збуту та намагатись тримати позицію на міжнародному ринку .
1.1. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	5	
1.2 Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	5	
1.3. Інновації в технології.	8	
1.4. Інновації в менеджменті.	6	
1.5. Інновації в маркетингу.	6	
1.6. Освітній рівень.	6	
1.7. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/життєвий мінімум)	5	
Всього	41	
2. Загрози (негативні)		Здійснювати фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей. Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни. Використовуючи цінові переваги, зменшувати витрати. Рекламувати товари, які розробляються. Стимулювати надання послуг за допомогою партнерів, здійснювати бартер. Шукати нові напрямки діяльності.
2.1.Рівень політичної стабільності суспільства.	7	
2.2.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	6	
2.3. Темп інфляції.	5	
2.4. Рівень безробіття.	4	
2.5. Рівень оподаткування.	7	
2.6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	3	
2.7. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	4	
2.8.Вікова структура населення.	2	
2.9.Чисельність працездатного населення країни (регіону)	4	
Всього	42	

Досвід вироблення стратегії різних фірм показує, що вони рідко

зупиняються на якомусь одному варіанті стратегії. Частіше за все загальна стратегія являє собою ряд перерахованих стратегій.

Етап вироблення стратегії полягає в тому, щоб довести загальну стратегію до рівня вдосконаленості її цілям розвитку організації. Методи доведення можуть бути різними. Для цього використовують цілі і задачі розвитку, всі види стратегічної інформації.

Завершальним моментом вибору стратегії розвитку є аналіз і оцінка альтернативних варіантів. Задача оцінки полягає у виборі стратегії, яка забезпечувала б максимальну ефективність роботи і віддачу організації в майбутньому. Стратегічний вибір повинен бути заснований на чіткій концепції розвитку організації, а саме формулювання однозначної і ясної, оскільки вибрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва і впливає глибоким чином на всі рішення, що приймаються ним. Тому вибрана альтернатива ретельно досліджується і оцінюється. При цьому повинні братися до уваги численні чинники: ризик, досвід минулих стратегій, чинник часу і так далі.

Таким чином, проаналізувавши представлені альтернативи, враховуючи специфіку підприємства, умови, що склалися на ринку, стратегічну поведінку конкурентів, для досліджуваного ТзОВ можна запропонувати ряд стратегій «обмеженого зростання», «диференціації» та «покращуй те, що вже робиш».

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»

В сучасних умовах господарювання з кожним роком з'являється все більше і більше новостворених підприємств перш за все для задоволення потреб певних груп споживачів. Багато з них через деякий час виходять з бізнесу, не витримавши жорстку конкуренцію. Тож для того, щоб «вижити»

на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним та вміти будувати стратегічні цілі на підприємстві.

Управління конкурентоспроможністю є життєво необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер .

У випадку ТзОВ «Ультра ІТ», конкурентоспроможність означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи. Найбільш доцільним шляхом оцінки конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» розглядається метод SWOT-аналізу.

На ефективність діяльності кожної служби здійснює вплив багато факторів — ресурсів фірми. Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів.

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни в цілому, нерозривно пов'язана з ефективністю підприємства, забезпечення створення необхідної кількості сучасних програм для автоматизації сфери HORECA та покращення якості цих рішень, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж фірмами-розробниками змушує їх шукати нові засоби впливу на рішення споживачів. Одним з таких шляхів є створення сучасних ІТ рішень покращеного рівня якості.

Передовий досвід ТзОВ «Ультра ІТ» свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом

параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на продукцію, але і на підприємство, фірму і навіть країну.

В умовах ринкової економіки ТзОВ «Ультра ІТ», що пропонує свої послуги та програмні рішення на ринок, не може тривалий час займати стійку позицію, спираючись у своїй стратегії тільки на показники конкурентоспроможності продукції, тобто не враховувати власні сукупні витрати, пов'язані із створенням та реалізацією цієї продукції. При входженні на новий ринок, при появі нових конкурентів, при прийнятті рішень про розширення асортименту або його скорочення, при здійсненні інвестицій у модернізацію технологічного обладнання або осучаснення продукції, що розробляється, необхідна оцінка всього ТзОВ «Ультра ІТ», а не окремого виду його продукції.

Визначення рівня конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, бізнесу, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності даного підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ».

Поняття «конкурентоспроможність» визначається як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що є у підприємства. Розробка і реалізація конкурентоспроможних ІТ рішень і послуг – узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий та трудовий потенціал.

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Ультра ІТ», ми можемо визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Доцільно буде використати SWOT–аналіз, адже він один із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища.

Таблиця 2.16 – Матриця SWOT–аналіз «Ультра ІТ»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> -розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA, а саме з ТОВ «Чекбокс»; -оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; -розвиток рекламних-технологій; -збільшення попиту на продукцію в державних установах 	<ul style="list-style-type: none"> -зниження купівельної спроможності населення; - проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги; - зростання темпів інфляції - час для навчання персоналу нового функціоналу
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
<ul style="list-style-type: none"> -досвід роботи на ринку; -широкий асортимент надаваних послуг; -широкий радіус обслуговування; -значна кількість постійних клієнтів -безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; -розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів; -безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг
Слабкі сторони	Слабкість та можливість	Слабкість та загрози
<ul style="list-style-type: none"> -зменшення ринкової частки; -відсутність чіткої системи оплати праці; - недостатньо ефективна робота з клієнтами - добір та навчання нових працівників 	<ul style="list-style-type: none"> -покращення асортименту надаваних послуг, а також якості цих послуг покращить ефективність роботи з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> -оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу для товариства з обмеженою відповідальністю «Ультра ІТ» можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги.

Як приклад: досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; інтеграція з ТОВ «ЧЕКБОКС» - розробники програмного РРО, це допоможе в разі зекономити кошти споживачів сфери HORECA, так як по законодавству України всі сфери які надають послуги та продаж продукції зобов'язані використовувати реєстратор розрахункових операцій який коштує біля 8000 тис. грн, при використанні ПРРО клієнт платить тільки за інтеграцією з компанією ТОВ «ЧЕКБОКС» і при цьому вже не купуючи реєстратора розрахункових операцій, що спрощує роботу з налаштуванням та відправленням звітів в податкову службу, інтеграція з ТОВ «ЧЕКБОКС» відбуватиметься не тільки з локальним рішенням, а й і з хмарним рішення – де надасть перевагу перед конкурентами які також інтегровані з ТОВ «ЧЕКБОКС», для ТЗОВ «Ультра ІТ» це додатковий шанс привернути увагу споживача саме до їхнього рішення, також цим і збільшить прибуток компанії; розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг; збільшення попиту на програмні рішення в державних установах, спроба вийти з програмним рішенням на державний рівень, тобто задіяти не тільки сферу HORECA, а й ще шкільні заклади. Де також можна запропонувати свої послуги для контролю системи харчування в шкільних закладах, це буде вигідно як і для держави яка фінансує харчування шкіл України так і батькам споживачів шкільних закладів.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах для даного ІТ-підприємства найбільш доцільною стратегією є стратегія розвитку ринку і підтримання конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

ТзОВ «Ультра ІТ» вже більше 17 років. За цей період компанія пройшла всі етапи становлення та розвитку. Кроки були нелегкими, але впевненими, і вдалося не просто стати провідним підприємством –лідером, а й отримати головне – визнання та довіру споживачів ТзОВ «Ультра ІТ». Вони оцінили якість продукції, широкий асортимент рішень, мудрість керівництва та компетентність персоналу, але для компанії важливо довести, що вони на цьому не зупинились.

ТзОВ «Ультра ІТ» знаходиться за адресою Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Київська, буд. 4. Предметом діяльності товариства є: розробка і впровадження комплексних систем для автоматизації управління бізнесом в сфері HORECA, мобільне рішення, хмарне рішення, CRM-система, консультація з питань інформатизації.

Управлінська структура компанії є лінійною. На ТзОВ «Ультра ІТ» функціонує 3 підрозділів, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи.

Виходячи з даних, отриманих після аналізу структури витрат та результатів фінансової діяльності ТзОВ «Ультра ІТ», можна зробити висновок про наявну позитивну тенденцію серед ключових показників фінансових результатів.

Чистий дохід від реалізації продукції у ТзОВ «Ультра ІТ» становить: у 2017 році –370,3 тис. грн., у 2018 році – 320,7 тис. грн., у 2019 році – 518,7 тис. грн.

Чистий прибуток ТзОВ «Ультра ІТ» зростає протягом аналізованого року і становить: у 2017 році – 15,8 тис. грн., у 2018 році – 47,2 тис. грн., 2019 році – 170,6 тис. грн.

Конкурентоспроможність організації може бути розглянута як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка виражає ступінь переваги сукупності показників його діяльності, котрі визначають успішність підприємства на певному ринку за певний проміжок часу у порівнянні із сукупністю показників конкурентів.

У випадку ТзОВ «Ультра ІТ», конкурентоспроможність означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій ТзОВ «Ультра ІТ» з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. До сильних сторін відноситься досвід роботи на ринку, широкий асортимент надаваних послуг, значна кількість постійних клієнтів, широкий радіус обслуговування.

До слабких сторін можна віднести зменшення ринкової частки, недостатньо ефективна робота з клієнтами, добір та навчання нових працівників.

До можливостей належать потенціал виходу на зовнішні ринки, розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері NORECA, а саме з ТОВ «Чекбокс»), розвиток рекламних технологій, збільшення попиту на продукцію в державних установах.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «УЛЬТРА ІТ»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТЗОВ «Ультра ІТ»

За результатами проведеного дослідження, шляхи покращення конкурентоспроможності ТЗОВ «Ультра ІТ» можна визначити, зробивши акцент на можливості та сильні сторони компанії на основі проведеного SWOT – аналізу .

Згідно з цим виявлені основні стратегічні напрямки щодо поліпшення становища конкурентоспроможності ТЗОВ «Ультра ІТ» в найближчому майбутньому.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стале функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Таким чином для того, щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо).

Синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького

типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством і т.д.

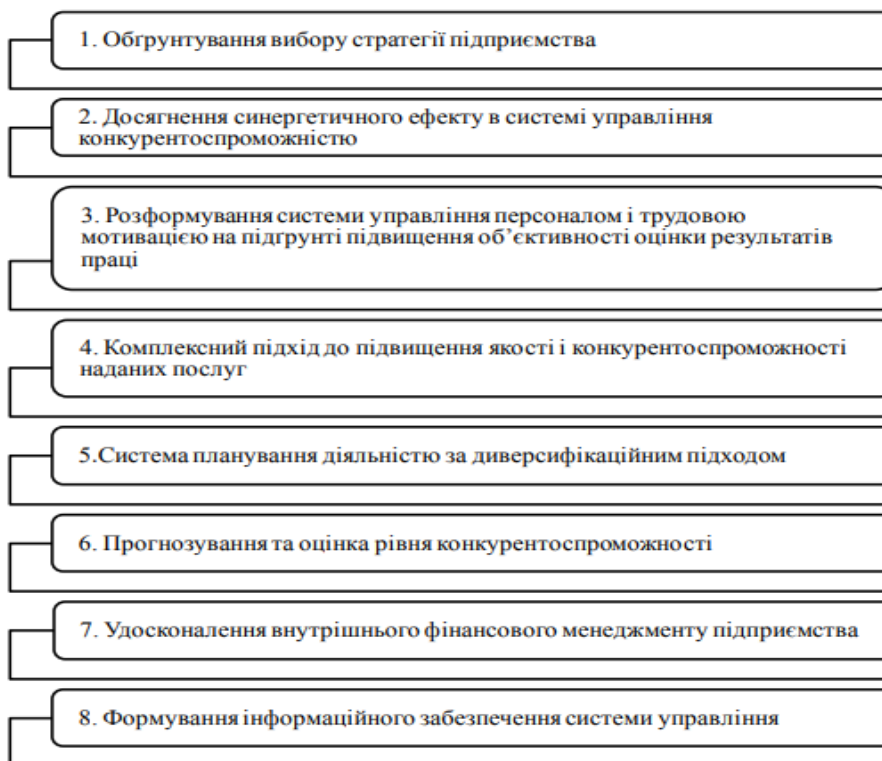


Рисунок 3.1 – Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Ультра ІТ»

Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією здійснюється на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту.

Забезпечення конкурентоспроможності компанії носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі компанії на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу в компанії – перемога в конкурентній боротьбі.

Конкуентоспроможність компанії формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами. За допомогою цього компанія працює з максимальною ефективністю, а також створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування компанії, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможності в компанії, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління.

Основними характеристиками організаційно-економічних та технічних систем є (рис. 3.2).

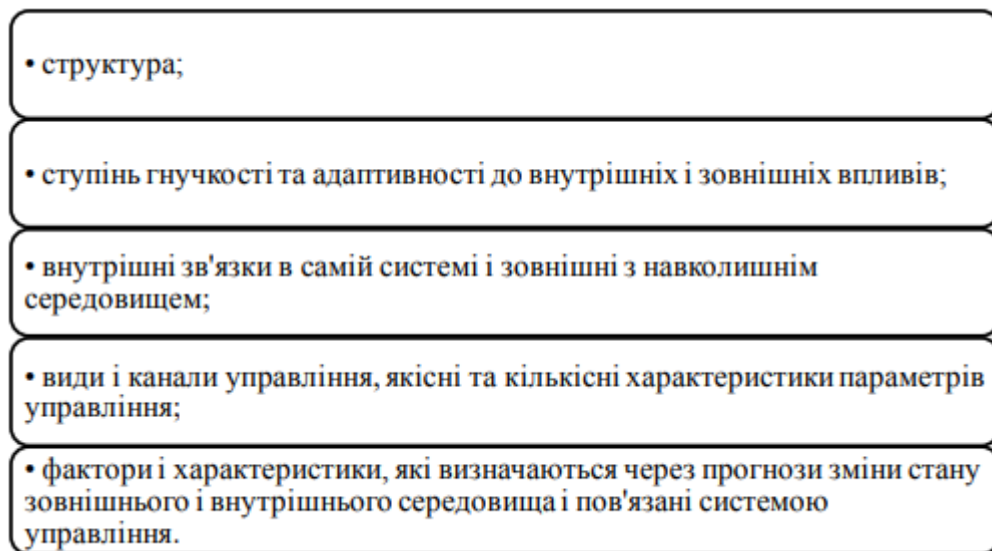


Рисунок 3.2 – Основні характеристики управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Ультра ІТ»

Ефективне управління конкурентоспроможністю полягає в створенні ефективних рішень та здійсненні управління ними в процесі формування конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг конкретного ТзОВ «Ультра ІТ» на відміну від підприємств-конкурентів за для отримання стабільного приросту прибутку в процесі своєї діяльності.

Конкуентоспроможність ТзОВ «Ультра ІТ» забезпечує індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та

надають надійне та стабільне її функціонування. До числа таких конкурентних переваг можна віднести:

- а) розширення та покращення асортименту ІТ-рішень, який представляє компанія на ринку;
- б) розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA);
- в) реалізація заходів для покращення лояльності клієнтів;
- г) участь у виставках в сфері HORECA.

Перший з напрямків діяльності з підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» є розширення та покращення асортименту пропонованих ІТ-рішень, що необхідно для досягнення основних цілей роботи будь-якого підприємства – задоволення споживчого попиту і отримання максимального прибутку.

Другий напрямок це розвиток нових технології, а саме інтеграція з іншими компаніями які також працюють в сфері HORECA, це дасть більш лояльне ставлення потенційних споживачів при виборі автоматизації бізнес.

Саме інтеграція з ТОВ «ЧЕКБОКС» надасть перевагу перед конкурентами які не мають влаштованого програмного реєстратора розрахункових операцій, це додатковий шанс привернути увагу споживача саме до їхнього рішення, адже завдяки цій співпраці компанія покаже лояльне ставлення до своїх споживачів допомігши зекономити кошти та тим часом збільшить прибуток компанії.

Третій напрямок підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» це є підвищення лояльності клієнтів. Щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів необхідно проаналізувати опитування клієнтів щодо якості обслуговування і чи готові вони рекомендувати компанію, вразі не готовності рекомендування компанії то які причини саме сприяли цьому.

Таке опитування можна запровадити після кожної розмови клієнта з технічним відділом стосовно вирішення їх питань. Так як технічний відділ

працює з SIP телефонією, та кожний дзвінок записується, додатково можна зробити щоб в кінці розмови коли спеціаліст технічного відділу завершує дзвінок, клієнту пропонується оцінити якість обслуговування та на скільки швидко виконалось його звернення від 0 до 5 , де 0 – взагалі не задовільно, 5 – задовільно, та чи порекомендували компанію від 0 до 5.

Таке опитування покаже на скільки клієнт відкритий до компанії. Та які саме фактори слугують відношенням клієнта до компанії. Особливим фактором виступає діяльність персоналу, який включає: якість обслуговування, швидкість вирішення питання, компетентність спеціалістів, ввічливість до клієнтів. Для кожного з цих факторів необхідно провести ряд заходів для їх покращення. Покращення цих факторів дозволить збільшити лояльність споживачів.

Четвертий напрямок підвищення конкурентоспроможності це участь у виставках в сфері HORECA.

Участь у виставці дасть можливість:

- а) знайти нових партнерів;
- б) підвищення лояльності клієнтів;
- в) вивести на ринок нові товари або послуги;
- г) продемонструвати і просунути на ринок весь спектр продукції та послуг;
- д) прискорити процес продажів;
- є) залучити інтерес з боку ЗМІ.

Сьогодні виставки набувають абсолютно особливий статус, обумовлений нинішньою економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній залишився «на плаву», а хто пішов з ринку, які ніші звільнилися, і як слід планувати свою тактику та стратегію в нових реаліях [26].

Участь у виставці дозволить заявити про себе як про успішну компанію; дізнатися більше про клієнтів, їх очікування, безпосередньо спілкуючись з ними; слідкувати за тенденціями на ринку, спостерігати інноваційний розвиток продукції; отримати відгук про підприємство і продукцію [26].

Статистика підтверджує [26]:

- а) витрати на укладення угод на виставці в середньому на 40% нижче, ніж без участі у виставці;
- б) 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали виставки найкращим джерелом інформації при здійсненні закупівель;
- в) демонстрація продукції на виставці в 6 разів більше впливає на продажі, ніж інші засоби просування;
- г) візуальний ефект від виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

Таким чином, основним критерієм підвищення шляхів конкурентоспроможності підприємства на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту тощо.

Завершальним завданням ефективності управління конкурентоспроможності є обрання альтернативного варіанту, на основі якого управлінський персонал розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії.

3.2 Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»

Для підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» обрало для себе розвиток нових технологій, а саме інтеграція з ТОВ «ЧЕКБОКС», та впровадження системи оцінювання обслуговування для підвищення лояльності клієнтів.

Розглянемо більш детально напрямок розвиток нових технологій.

Checkbox - це програмний РРО (а по законодавству, багато бізнесів в роздрібній торгівлі повинні використовувати касові апарати). Ця програма розрахована на 3 групи користувачів:

а) малий бізнес - підприємців, які не мають великого потоку продажів. Вони зможуть користуватися веб-сторінкою, чат-ботом або мобільним додатком, формувати чеки і друкувати їх або відправляти клієнту на пошту.

б) інтернет-магазини і сервіси. Їм команда надасть API, яке можна буде інтегрувати з їх існуючими системами. Більшість товарів, замовлених в інтернет-магазинах, оплачуються при отриманні: нинішні касові апарати для цього підходять погано. За допомогою Checkbox можна буде відправляти клієнту чек на пошту автоматично, після оплати товару.

в) середній та великий бізнес в роздрібній торгівлі. Їм теж нададуть API, яке може замінити касові апарати.

Тобто даний продукт повністю замінює фіскальні реєстратори/касові апарати, які клієнти купують для своїх сфер бізнесу. Клієнт придбавши програму від компанії «Ультра ІТ» зекономить кошти та час, так як не потрібно буде купляти фіскальний реєстратор та вести книгу обліку. Більш детально можемо порівняти програмний реєстратор розрахункових операцій та фіскальний реєстратор у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця ПРРО та фіскального реєстратора

ЧЕКБОКС	Класичний фіскальний реєстратор
Немає витрат на придбання обладнання	Дорогі. Від 5000 грн. Обов'язкові витрати на заміну РРО кожні 7 років.
Низькі операційні витрати	Щомісячна оплата інформаційних послуг та сервісного обслуговування
Зручне управління касами, аналітика та інтеграція з внутрішніми системами	Треба вести книги обліку, пам'ятати про z-звіти, вручну відкривати та закривати зміни

Джерело: (складено автором на основі [41])

За наведеною таблицею ми бачимо, що все відбувається автономно, при інтеграції з «ЧЕКБОКСОМ» компанія отримує сотні лояльних клієнтів, яким спростить ведення бізнесу в 2 рази.

Щоб отримати перевагу над конкурентів які також інтегровані з «ЧЕКБОКСОМ» варто запроваджувати не тільки для одного програмного рішення яке працює локально, а й і для хмарного рішення, це буде перевага

над тими конкурентами які розробляють тільки локальні рішення, так як більшість клієнтів не хочуть витратити великі кошти на обладнання, їм буде достатньо лиш одного планшету та браузер для введення бізнесу та передачі інформації по звітам для податкових підприємств. Більш детально опис програмного реєстратора розрахункових операцій наведено на рис. 3.3 - 3.5.

На рисунку 3.3 наведено діалогове вікно «Звіти».

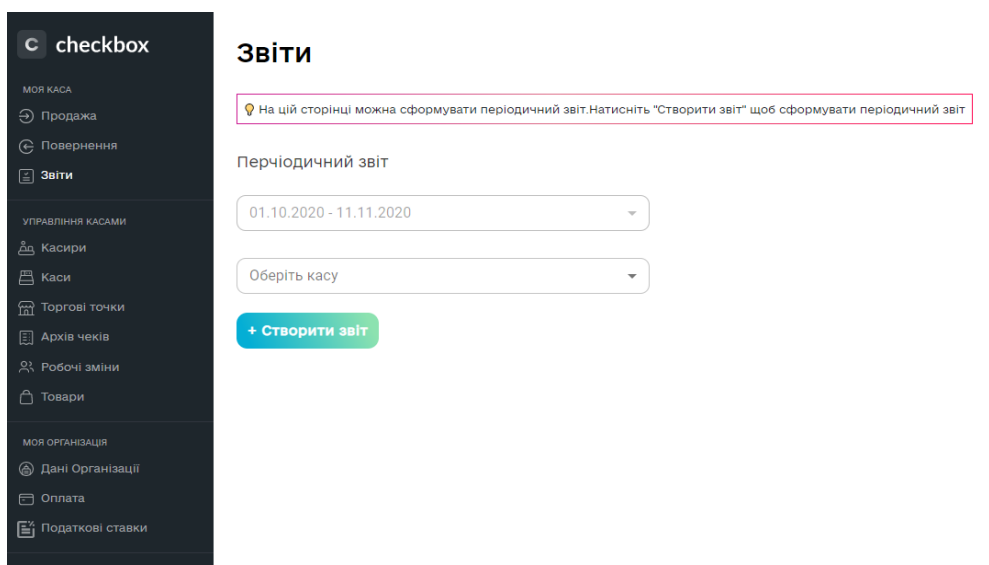


Рисунок 3.3 – Діалогове вікно «Звіти»

Діалогове вікно «Чеки» представлено на рисунку 3.4

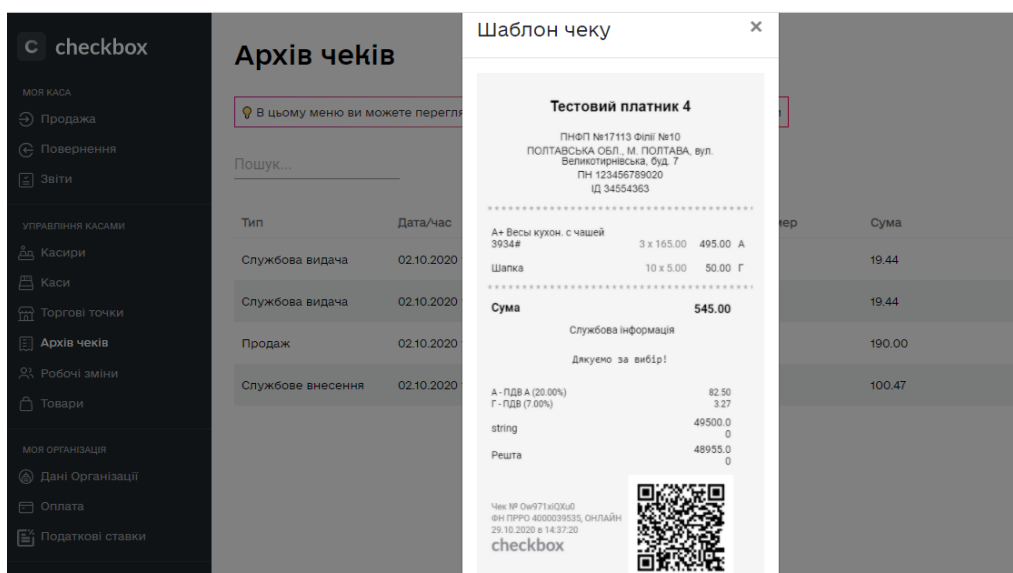


Рисунок 3.4 – Діалогове вікно «Чеки»

Діалогове вікно «Інструкції» наведено на рисунку 3.5

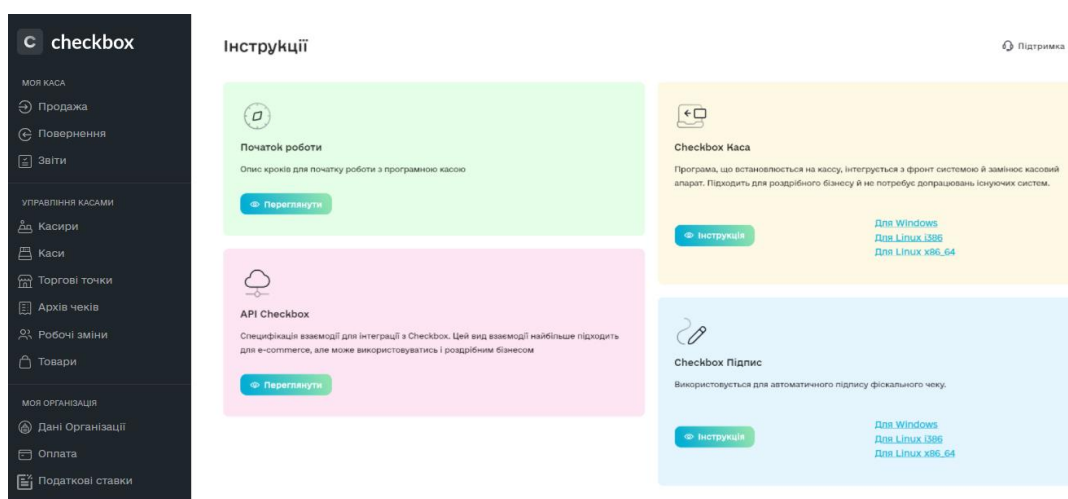


Рисунок 3.5 – Діалогове вікно «Інструкції»

Далі розглянемо впровадження системи оцінювання обслуговування для підвищення лояльності клієнтів.

Анкетування успішно використовується в світовій практиці бізнесу не тільки для вирішення таких масштабних, стратегічних питань.

Задоволеність клієнтів вимірює, наскільки продукт чи послуга, що надаються компанією, задовольняють очікування клієнта. Дослідження рівня задоволеності демонструє, наскільки клієнт задоволений або не задоволений тим чи іншим параметром обслуговування, продукту, а також продуктом загалом. Дослідження задоволеності проводиться серед існуючих клієнтів компанії, користувачів продуктів/послуг/сервісів.

Методи збору інформації:

- а) телефонне опитування;
- б) опитування на планшеті;
- в) face to face.

ТЗОВ «Ультра ІТ» притаманне більш телефонне опитування. Що саме дасть це опитування компанії?

Опитування виявить приховані фактори, які впливають на рівень задоволеності клієнтів; визначить причини падаючого/зростаючого попиту на ІТ рішення та послуги; оптимізує бізнес-процеси компанії під потреби сучасного споживача; формує ефективні рекламні повідомлення та

позиціонування відповідно до запиту клієнта (під час запуску рекламних кампаній та акцій).

Підготовка макета анкети опитувальника для клієнтів – багаторівневий процес, який починається з визначення мети. Вона повинна узгоджуватися з віком, гендерним складом цільової групи, її становищем в соціумі, особливостями споживання, особистими уподобаннями.

Анкети можуть бути розіслані клієнтам по електронній пошті або заповнені відповідальним співробітником компанії на основі телефонного інтерв'ю. Приклад анкети наведений на (рис. 3.6).

	A	B	C	D	E	F	G
1	Анкета опитування клієнтів						
2	Назва контрагента	Контакт	Тип контрагента	Питання 1 Чи задоволені якістю обслуговування останнього звернення?	Питання 2 На скільки швидко було вирішене ваше звернення?	Питання 3 Чи будете ви рекомендувати компанію?	Середня оцінка опитування
3	Магазин Продуктів Катерина директор	632488569	клієнт	4	4	4	4,00
4	Магазин Філан Ана партнер	675362218	партнер	3	2	3	2,67
5	Магазин Урожай Петро власник	968523655	клієнт	5	5	5	5,00
6	Гораль Готель Марта власниця	502503645	клієнт	4	3	4	3,67
7	А хостел Олена директор	682226335	клієнт	2	0	1	1,00
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17	0 - не задовільно/дуже довго/ні						
18	5 - задовільно/доволі швидко/ так						

Рисунок 3.6 – Анкета оцінювання клієнтів (телефоне опитування)

Якщо розглядати варіант email-розсилки то анкета буде мати зовсім інший вигляд, і займе менше часу для опрацювання клієнтів. Приклад наведений в (Додаток В)

Отже, в ході опитування було опитано 100 клієнтів. З них 60% чоловічої статі, і 40% жіночої статі (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Діаграма статі клієнтів

45% опитуваних це директори, 45% – бухгалтери і 10% – адміністратори закладів (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Діаграма роду діяльності опитуваних

За цими даними ми бачимо, що директори та бухгалтери порівно займаються питанням фінансових операцій на підприємствах.

77% опитаних використовували подібні продукти до співпраці з нашою компанією. Це свідчить про те що в минулих співпрацях з аналогічними підприємствами не влаштували їх потреби у використанні продуктів. А 23% – новачки на ринку та автоматизація обліку це для них перший досвід (рис. 3.9).

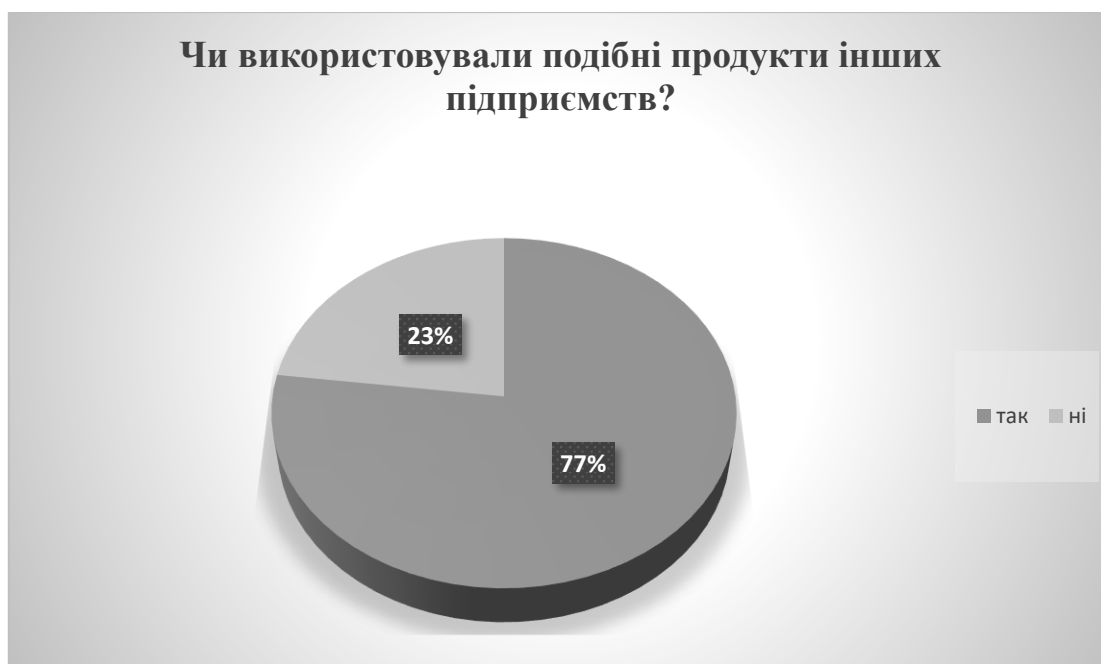


Рисунок 3.9 – Діаграма «Чи використовували аналогічні продукти»

Основна кількість опитаних клієнтів дізнались про нашу компанію з інтернету 79%, 12% опитаних звернулись за порадою знайомих, та 9% дізнались про нас з інших джерел (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Діаграма «Джерела надходження»

Стосовно питання «Як би Ви оцінили продукти нашої компанії в порівнянні з аналогічними...» 15% відповіли набагато краще, 12% в чомусь краще, і 73% важко було відповісти на питання (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Діаграма «Оцінка продукції»

На питання , «Яка на Вашу думку якість наших продуктів?» було отримано наступні відповіді (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Діаграма «Якість продукції»

81% високий, 16% середній, і 3% низький, це пояснюється тим що були моменти з недоопрацювання деяких рішень.

65% клієнтів вважає, що обслуговування в нашій компанії відмінне, тобто оцінка 5 (рис. 3.13).



Рисунок 3.13 – Діаграма «Якість обслуговування»

На жаль зі 100% опитаних, 30% клієнтів дали негативну відповідь на питання про проблеми вирішення їхніх питань (рис. 3.14).

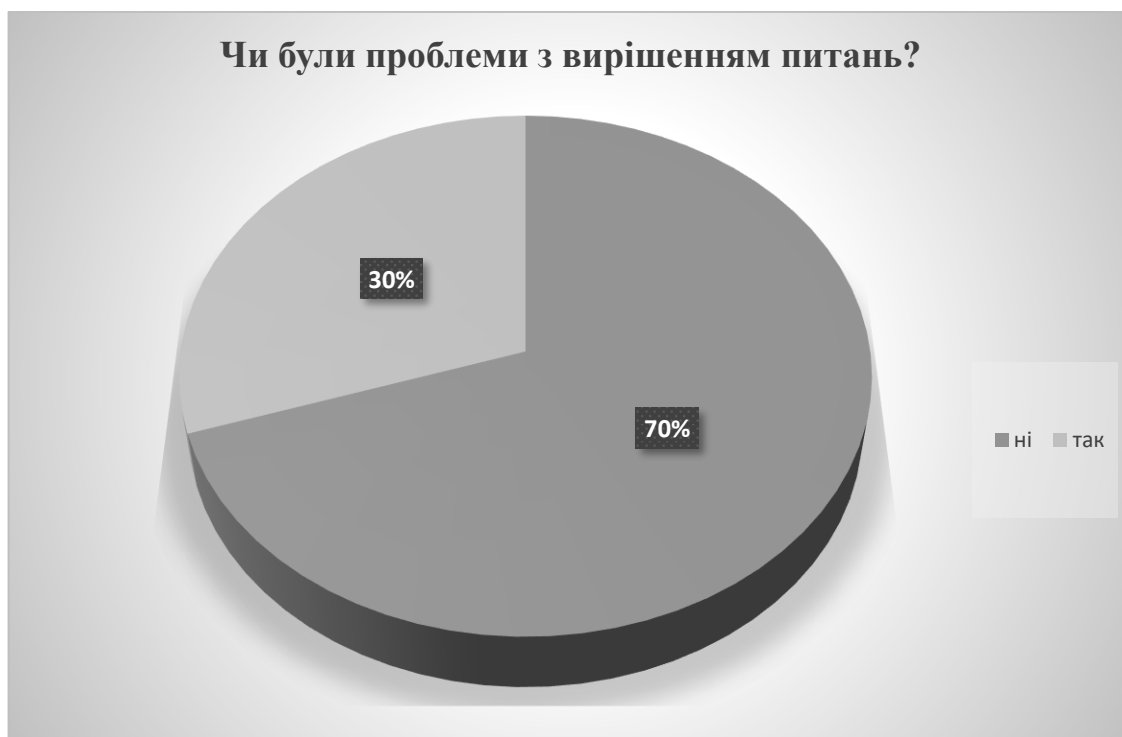


Рисунок 3.14 – Діаграма «Чи були проблеми з вирішенням питань?»

На питання чи порадили б нашу компанію 94% опитаних будуть рекомендувати послуги та рішення нашої компанії своїм друзям та знайомим,

а 6% навряд чи порадили (рис. 3.15).

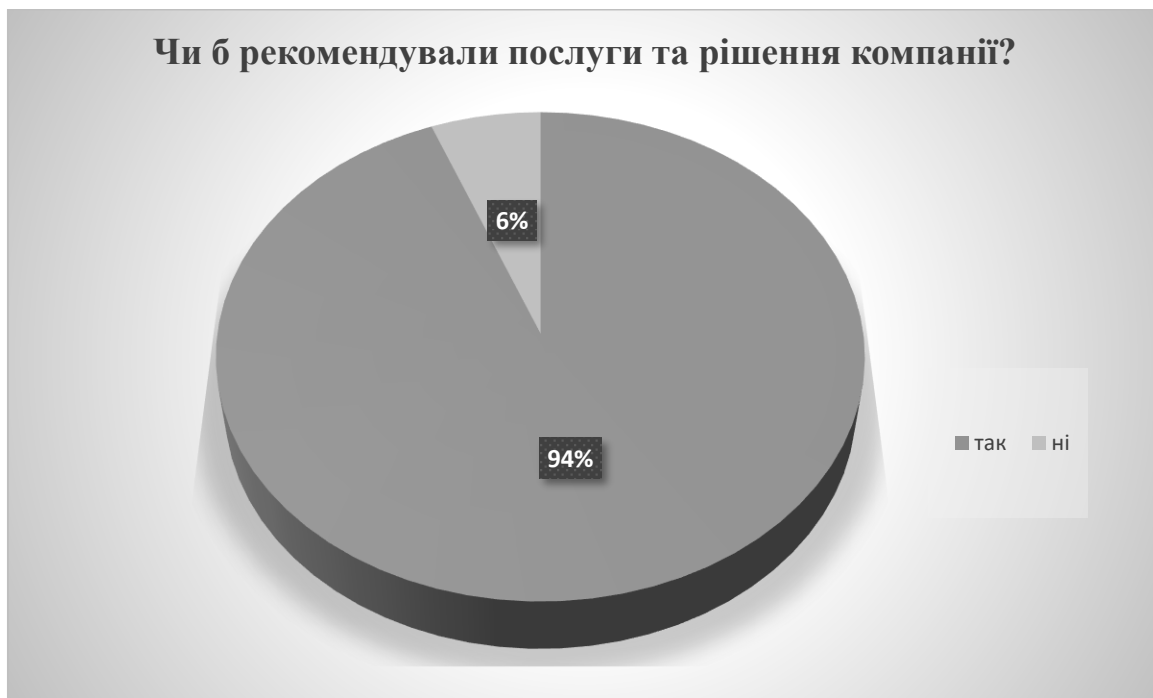


Рисунок 3.15 – Діаграма «Рекомендація послуг та рішень компанії»

На кінець саме основне питання «Що ТзОВ «Ультра ІТ» може зробити, на Вашу думку, щоб покращити рівень Вашої задоволеності?», клієнти які були опитані дали такі рекомендації: поліпшити швидкість реагування на дзвінок клієнта та його проблему, запровадити більш розширену рекламу, та частіші знижки на послуги компанії.

Таким чином, виходячи з отриманих результатів опитування, можна зробити висновок, що клієнти задоволені надаваними послугами та програмними рішеннями ТзОВ «Ультра ІТ». Більшість опитаних будуть і надалі продовжувати співпрацю з ТзОВ «Ультра ІТ» та будуть рекомендувати своїм знайомим та друзям, які в майбутньому будуть відкривати свій бізнес. Якщо поліпшити якість обслуговування та усунути недоліки в програмних рішеннях, та запровадити розширену рекламу, то тоді є більш вірогідність що клієнтська база збільшиться та збільшиться прибуток компанії.

3.3 Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»

Маркетингова підготовка має забезпечити сучасного менеджера такими знаннями, використовуючи які він зможе дати оцінку ринку, його потенційних можливостей і небезпек для ТзОВ «Ультра ІТ», виявити сильні та слабкі сторони ТзОВ «Ультра ІТ», вчасно адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Крім того, на основі отриманих знань менеджер повинен уміти висувати цілі, розробляти стратегію і тактику для їхнього досягнення, забезпечувати і контролювати перетворення в життя намічених заходів.

В умовах насиченості ринку недостатньо розробити нове рішення, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Все більшої ваги набуває четверта складова комплексу маркетингу - метод просування товару, під яким розуміють сутність маркетингових рішень, пов'язаних із комунікативністю. Система маркетингових комунікацій фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримка його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.

До системи маркетингових комунікацій належать:

- а) реклама;
- б) персональний продаж;
- в) стимулювання збуту.

Маркетингову активність ТзОВ «Ультра ІТ» можна оцінити за допомогою елементів, що наведені у таблиці 3.2.

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що не всі елементи Маркетингової активності достатньо часто використовуються. Для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна ввести нові ІТ рішення

Таблиця 3.2 – Оцінка маркетингової активності ТзОВ «Ультра ІТ», 2019 р.

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	3
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	3
Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	2
Рівень контролю якості продукції	3
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Використання прогресивних методів продажу	3
Оцінка ефективності реклами	3
Загальна оцінка	23

Примітки до таблиці:

- 1 – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;
- 2 – часте, але нерегулярне використання;
- 3 – систематичне використання елементу

Джерело: (складено автором на основі експертних оцінок співробітника з відділу маркетингу ТзОВ «Ультра ІТ»)

ТзОВ «Ультра ІТ» реалізувала активну рекламну кампанію, оскільки вона є найпопулярнішою і широко використовується складовою системи маркетингових комунікацій.

Проведення рекламної кампанії на ТзОВ «Ультра ІТ» передбачає:

- а) визначення цільової аудиторії;
- б) вибір засобів розповсюдження реклами;
- в) створення рекламного звернення.

Ціновою аудиторією є споживачі які відкривають, або вже мають власний бізнес і хочуть його автоматизувати .

Застосовуються такі канали розповсюдження як:

- а) соціальні мережі;
- б) таргет;
- в) емейл-розсилка постійним клієнтам.

Час виходу реклами наведено на таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Частота виходу реклами

Засоби розміщення реклами	Дні виходу	Час виходу	Кількість разів на місяць											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2021 р.														
Соц. Мережі/таргет	ПН-ПТ	15:00	22	20	25	18	22	23	25	25	15	15	20	25
Емейл - розсилка	ПН,СР	10:00	10	5	15	10	10	5	10	10	5	10	10	15

Розрахунок витрат на рекламу в 2021 році наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на рекламу

Засоби розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень реклами за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн
2019 р.			
Таргет	58	255	14 790
Контекстна реклама	60		15 300
Емейл - розсилка	56,5		14 407,5
Всього	174,5		44500

Стимулювання збуту є невід’ємною складовою комунікаційної політики компанії. ТзОВ «Ультра ІТ» планує впровадити різноманітні знижки на програмні рішення. Проведення різноманітних лотерей, конкурсів також мають сильний стимулюючий ефект. Планується брати участь у галузевих виставках, які організовуються Торгово-промисловою палатою України. Це дасть можливість знайти різних партнерів по продажу продукції, знайти нових споживачів, підвищити імідж фірми, тощо.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТзОВ «Ультра ІТ» у 2019 році становив 518 700 грн, активізація маркетингових заходів дасть можливість збільшити чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році на 17% або 88 179 грн. Загальні витрати на маркетингові заходи становлять 44 500 грн.

Запровадження маркетингових заходів дало такий ефект , який наведений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Ефективність маркетингових заходів

Вид заходу	Витрати за рік грн	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік грн,	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік %
Рекламна кампанія	44 500	88 179	17

Отже ефективність запропонованого заходу становить $88\ 179 - 44\ 500 = 43\ 679$ грн

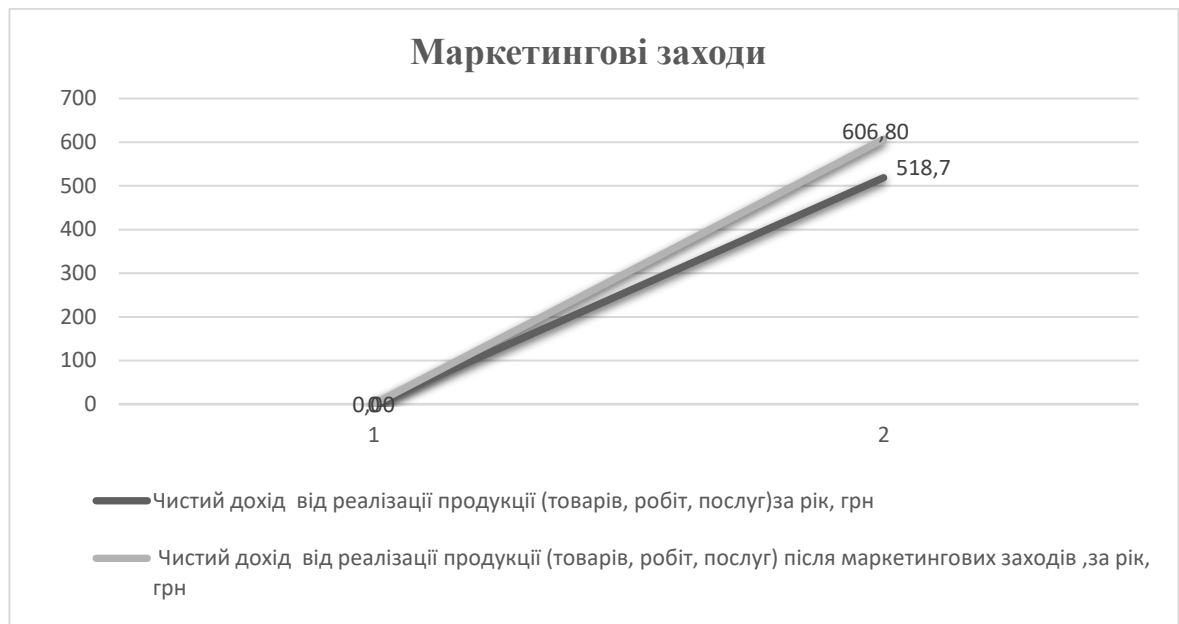


Рисунок 3.16 – Ефективність маркетингових заходів

За наведеними даними ми бачимо, що дані маркетингові заходи дадуть позитивний ефект компанії у вигляді збільшені чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та збільшення клієнтської бази.

Також в компанії на постійній основі працює система знижок «Даруємо 20% від вартості програми», тобто при здійсненні оплати за оренду програми або технічного супроводу одразу на рік, клієнт економить 20%, це дає зацікавити більшість клієнтів компанії до продовження співпраці, що дає компанії зберегти прибуток та збільшення прибутку новими клієнтами, які прийшли від рекламної кампанії або рекомендацій вже існуючих клієнтів.

Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Ультра ІТ»	Використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень з метою зміцнення конкурентних переваг товариства	Розширення та покращення асортименту ІТ-рішень; розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA); участь у виставках в сфері HORECA
2	Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»	Впровадження опитування клієнтів компанії щодо якості наданих послуг та програмних рішень товариства	Підвищенні лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та збільшення прибутку товариства
3	Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ»	Впровадження рекламної компанії	Зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 88 179 грн. Ефект запропонованого заходу складе 43 679 грн.

Отже, уміле поєднання різноманітних заходів стимулювання збуту з іншими складовими системи маркетингових комунікацій дасть змогу ТзОВ «Ультра ІТ» створити потужний механізм просування на внутрішньому ринку України та утримувати позицію на зовнішньому ринку.

Висновки до розділу 3

На підставі дослідження запропоновано комплекс заходів з покращення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» а саме:

а) рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю;

б) рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів;

в) рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності.

Вище перераховані заходи дозволять поступово підвищувати свою конкурентоспроможність та не втратити набутих позицій у даному сегменті ринку. Це стане можливим завдяки зростанню обсягів продажів і зниженню собівартості продукції.

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для ТзОВ «Ультра ІТ», яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії.

За допомогою проведеного дослідження конкурентоспроможності даної компанії, можна зробити висновок, що вибір стратегії інтеграції з партнерами та підвищення лояльності клієнтів і також активізація маркетингових заходів є доцільним, оскільки за прогнозом це зміцнить позиції ТзОВ «Ультра ІТ» на ринку. Також ця стратегія дозволяє зберегти сприятливе фінансове становище організації у поєднанні із пріоритетом на оптимізацію витрат.

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Особливістю системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Ультра ІТ» є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатофункціональну та багато комплексну систему.

Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Протягом 2017 – 2019 років ми спостерігаємо коливання чистого доходу від реалізації продукції у ТзОВ «Ультра ІТ» у 2017 році –370,3 тис. грн., у 2018 році – 320,7 тис. грн., у 2019 році –518,7 тис. грн. Це свідчить про те, що в підприємства були зміни в специфіці роботи, збільшення прибутку у 2019 році слугує тим що відбувся потік клієнтів, та підвищення цін на продукцію на рівень з конкурентами, та впровадження нового асортименту .

Загалом ТзОВ «Ультра ІТ» має значні перспективи для зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Для покращення конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» можна виділити перелік наступних рекомендацій:

- а) рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю;
- б) рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів;
- в) рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності

За проведеними дослідженнями щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з отриманих результатів опитування, можна зробити висновок, що клієнти задоволені надаваними послугами та програмними рішеннями ТзОВ «Ультра ІТ». Більшість опитаних будуть і надалі продовжувати співпрацю з ТзОВ «Ультра ІТ» та будуть рекомендувати своїм знайомим та друзям, які в майбутньому будуть відкривати свій бізнес. Якщо поліпшити якість обслуговування та усунути недоліки в програмних рішеннях, та запровадити розширену рекламу, то тоді є більш вірогідність що клієнтська база збільшиться та збільшиться прибуток компанії.

Запровадивши маркетингові заходи компанія отримає ефект в розмірі 43 679 грн, тим збільшить чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році на 17% або 88 179 грн.

За допомогою проведених досліджень конкурентоспроможності ТзОВ «Ультра ІТ» можна зробити висновки, що вибір даних стратегічних цілей та рекомендацій, приведе компанію до успішної позиції на ринку, що спричинить збільшенню клієнтської бази та прибутку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Экономист. – 1997. – № 10. – С. 37-47
3. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Андросова та ін.; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
6. Воронкова А. Е. Моделирование управления конкурентоспособностью предприятия: эколого-организационный аспект: монографія / Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Родіонов О. В. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.
7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
8. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства – Режим доступу <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
9. Дерій Ж. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. / Ж. В. Дерій, Н. В. Завгородня. // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – №1. – С. С. 264–267

10. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В.Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
11. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: навч. посіб., 2006. – 384 с.
12. Драган А.И. Управление конкурентоспособностью предприятий: теоретические аспекты : монография / А.И. Драган. – М. : ГАРКиИ, 2006. – 160 с.
13. Закон України , «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12.
14. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Вип. 213: Том I. – С. 75- 81.
15. Інструменти для аналізу кожної компанії України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/
16. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич. // Бізнес Інформ. – 2014. – №2. – С. 290–294.
17. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2016. – №3 С. 79–85.
18. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
19. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – № 3. – С. 37 - 58.

20. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету
21. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ/ І. Ф. Кошелупов. – 2009. – 152 с..
22. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1087 с.
23. Кузубов, А. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий / А. А. Кузубов // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12 (5). – С. 1028-1031.
24. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації./ / А. О. Левицька. //Механізм регулювання економіки. – 2013./ – № 4. – С.155–163.
25. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
26. Навіщо брати участь у виставці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.premierexpo.com.ua/ua/geni/>.
27. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
28. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с.
29. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ;пер. с англ. В.Д. Щетинина.- М.: Международные отношения, 1993. – 49 с. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. –К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
30. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.

31. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М: Соцэкгиз, 1962. – 432 с.
32. Сомова, О. Є. Варгісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. Є. Сомова ; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с.
33. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць.. – 2012. – Режим доступу: http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf.
34. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2016. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.
35. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: моногр., 2008. – 570 с.
36. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
37. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М.:Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. – 544 с.
38. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации./ Р. А Фатхутдинов / – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
39. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404с.
40. Чекбокс [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://checkbox.in.ua/>.
41. Шерер Ф., Структура отраслевых рынков./ Д. Росс. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 316 с.

42. Шишкова Г. А. Особенности управления конкурентоспособностью в современных условиях / Г. А. Шишкова, Е. А. Шишкова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2015. - №1 – С. 54-60

43. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. – Київ : Наш формат, 2019. – 622

44. Fabio Rizzato, Value Relevance of Financial Performance Measures under IFRS: An Analysis of European Listed Companies. / Fabio Rizzato, Donatella Busso and Alain Devalle //International Business Management, – 2019. – №13: – p 101-118 .

45. Hyun Sook Ahn The Effect of Mobile Social Commerce Site (MSCS) Characteristics on Purchase Intention-Focused on Mediating Effect of Cognitive Emotional Trust / Hyun Sook Ahn, Alex Bates, Sam Park, Moon Jong Choi. // International Business Management. – 2018. – № 12 – p. 299–310.

46. Firas Abbas. The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality. / Firas Abbas, Khudair Al Zubaidi. // International Business Management. – 2020. – № 14 – p. 88–99.

47. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making / M. Pino Ricardo, Jorge Pena. // International Business Management. – 2020. – № 14 – p. 280–285

ДОДАТОК А

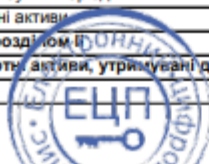
Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
Товариство з обмеженою відповідальністю "Ультра ІТ"	за ЄДРПОУ	2018	01	01
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КОАТУУ	37749243		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	6810100000		
Вид економічної діяльності Консультування з питань інформатизації	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 4		62.02		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон Київська, буд. 4, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000		0673114743		

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	9,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,1	0,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	103,2	55,0
Витрати майбутніх періодів	1170	0,1	0,3
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	106,4	65,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	106,4	65,5



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5,0	5,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34,7	50,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	39,7	55,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	25,4	3,1
розрахунками з бюджетом	1620	16,7	6,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,2	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24,4	-
Усього за розділом III	1695	66,7	10,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	106,4	65,5

Застереження про аудиторський висновок на цю інформацію

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

Дата (рік, місяць, число)

Товариство з обмеженою відповідальністю "Ультра ІТ"

за ЄДРПОУ

Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Консультування з питань інформатизації

за КОДУ

Середня кількість працівників, осіб 3

за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Київська, буд. 4, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000 0673114743

КОДИ		
2019	1	1
	6810100000	
	240	
		62.02

1. Баланс на 31.12.2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	0	0
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	.3	.5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	55	110,9
Витрати майбутніх періодів	1170	.3	.1
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	65,5	111,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	65,5	111,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	5	5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50.5	97.7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	55.5	102.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3.1	3.1
розрахунками з бюджетом	1620	6.9	5.7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	10	8.8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	65.5	111.5

1. Баланс на **31122019** р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	()	()
Інші необоротні активи	1090		234
Усього за розділом I	1095		234
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.5	2.5
Гроші та їх еквіваленти	1165	110.9	47.4
Інші оборотні активи	1190	0.1	
Усього за розділом II	1195	111.5	49.9
Баланс	1300	111.5	283.9
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97.7	268.3
Усього за розділом I	1495	102.7	273.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3.1	4.5
розрахунками з бюджетом	1620	5.7	6.1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	8.8	10.6
Баланс	1900	111.5	283.9

ДОДАТОК Б

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	370,3	999,4	
Інші операційні доходи	2120	-	49,5	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	370,3	1 048,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4,6)	(10,3)	
Інші операційні витрати	2180	(349,9)	(1 001,8)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(354,5)	(1 012,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15,8	36,8	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	15,8	36,8	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕЦП Гудзь
Сергій

Володимирович Гудзь Сергій Володимирович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	320,7	370,3	
Інші операційні доходи	2120	1,1	0	
Інші доходи	2240	-	0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	321,8	370,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	(4,6)	
Інші операційні витрати	2180	(274,6)	(349,9)	
Інші витрати	2270	()	(0)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(274,6)	(354,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	47,2	15,8	
Податок на прибуток	2300	()	(0)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	47,2	15,8	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Гудзь Сергій Володимирович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати

за **2019** р.

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	518.7	320.7
Інші доходи	2160		1.1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	518.7	321.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Інші витрати	2165	(348.1)	(274.6)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	348.1	274.6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	170.6	47.2
Податок на прибуток	2300	()	()
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	170.6	47.2

Керівник

(підпис)

ГУДЗЬ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Анкета опитування

Шановний клієнт!

Ми проводимо опитування ,кінцевою метою якого є виявлення загальної оцінки якості наданих послуг та програмних рішень нашої компанії. Хотілось б дізнатись Вашу точку зору щодо деяких питань в рамках проведеного нами опитування, так як нам дуже важлива думка наших клієнтів, щодо роботи компанії ТзОВ "Ультра ІТ". Це займе не більше 5 хвилин Вашого часу.

Анкета опитування
1. Ваша стать: <input type="checkbox"/> М <input type="checkbox"/> Ж
2. Ваш рід діяльності: <input type="checkbox"/> директор <input type="checkbox"/> адміністратор <input type="checkbox"/> бухгалтер
3. З яких джерел Ви дізнались про нашу компанію? <input type="checkbox"/> з інтернету <input type="checkbox"/> за порадою знайомих <input type="checkbox"/> з інших джерел
4. Чи використовували раніше подібні програмні продукти? <input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
5. Як би Ви оцінили продукти нашої компанії в порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку? <input type="checkbox"/> набагато краще <input type="checkbox"/> в чомусь краще <input type="checkbox"/> приблизно теж саме <input type="checkbox"/> набагато гірше <input type="checkbox"/> важко відповісти
6. За п'яти бальною шкалою як Ви оцінюєте обслуговування нашої компанії? _____
7. Яка на Вашу думку якість наших продуктів? <input type="checkbox"/> висока <input type="checkbox"/> середня <input type="checkbox"/> низька
8. Чи були проблеми з вирішенням Ваших питань? <input type="checkbox"/> так, дуже довго очікували на вирішення <input type="checkbox"/> ні, все задовільно та в міру швидко
9. Порадили б Ви нашу компанію своїм друзям та знайомим? <input type="checkbox"/> можливо <input type="checkbox"/> навряд чи
10. Що наша компанія може зробити, на Вашу думку, щоб покращити рівень Вашої задоволеності? _____ _____ Дякуємо за участь в опитуванні!

