

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «АРКА ЕМ»,
м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО. 22244.01.01.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група Мом-22-1 _____ Дмитро ПРОКОПЧУК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н, доцент каф. МА _____ Олена ГЕЙДАРОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА _____ Олена КОСЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРИНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри _____

“__”__202__р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Прокопчука Дмитра Васильовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький)

керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023р. №30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Дослідження конкурентоспроможності тов «арка ем». 3. Рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю тов «арка ем»».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» 2. Методи оцінки конкурентоспроможності. 3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» 5. Ступінь впливовості основних конкурентів ТОВ «АРКА ЕМ». 6. Карта стратегічних груп конкурентів. 8. Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «АРКА ЕМ»»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доц. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доц. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доц. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Прокопчук Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В.. Дипломна робота магістра: 65 с., 13 рисунків, 13 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ.

Висвітлено теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства». Визначено основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства Представлено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ» проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності, оцінено показники фінансового стану. Виявлено основних конкурентів. Зроблено відповідні висновки.

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «АРКА ЕМ» наведено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АРКА ЕМ». Обґрунтовано вибір необхідного програмного ТОВ «АРКА ЕМ» як чинник підвищення конкурентоспроможності фірми. Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ».

підпис та П.І.Б.

«_____» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства	6
1.2 Основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	14
1.3 Характеристика механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності	18
Висновки до розділу 1	28
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АРКА ЕМ»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»	30
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ»	37
Висновки до розділу 2	41
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АРКА ЕМ»	43
3.1 Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами	43
3.2 Вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»	47
3.3 Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	51
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	62
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Суб'єкти господарювання завжди є основною ланкою економіки країни, виступають основною рушійною силою у процесі створення продукції та надання послуг, в яких є потреба. Саме тому прицільна увага надається розробці дієвого механізму, який орієнтований на створення сприятливих умов для ефективного функціонування організації, а також забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Запорукою створення розвиненого ринку виступає формування та збереження конкурентних переваг. Саме конкуренція спонукає суб'єктів господарювання вдосконалювати власну діяльність, щоб зробити більш успішними на ринку та витривалими у боротьбі за здобуття прихильності споживачів.

Дослідженням проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено багато праць, а саме: Г. Азоева, І. Ансоффа, М.Портера, І. Должанського, О. Гудзинського, Н. Богацької, О. Єрмакова, М. Романовської, Ю. Лупенко, П. Макаренко, В. Кривицької А. Юданова та ін.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування доцільності пропозицій спрямованих на підвищення конкурентоспроможності обраного підприємства на підставі проведеного аналізу.

Досягнення мети зумовлює виконання певних завдань:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати відомі підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити зміст механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «АРКА ЕМ»;
- оцінити рівень його конкурентоспроможності;
- виявити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення

конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «АРКА ЕМ», м. Хмельницький.

Інформаційною базою дипломної роботи магістра є праці вітчизняних та іноземних науковців та практиків у сфері підвищення конкурентоспроможності, а також фінансова звітність ТОВ «АРКА ЕМ», аналітичні та статистичні дані.

В даній роботі застосовано загальні наукові методи, зокрема: методи індукції та дедукції при розкритті сутності та змісту поняття конкурентоспроможності; методи аналізу і синтезу під час дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «АРКА ЕМ»; прогнозування та економічного аналізу – під час розробки рекомендації підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ».

Запропоновані рекомендації, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ», можуть бути використані на практиці підприємствами, які спеціалізуються на виконанні будівельно-монтажних робіт.

Результати дипломної роботи магістра опубліковані у Матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ» 12 грудня 2023 р., м.Кропивницький – Прокопчук Д.В., Гейдарова О.В. Конкурентні стратегії будівельних підприємств.// Всеукраїнська науково-практична конференція «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ» 12 грудня 2023 р.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 1 Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Термін «конкуренція» виник на початку XVII ст., коли відбувалося зародження ринкових відносин, а разом з якими виникло й суперництво між економічно розвинутими країнами. Протягом того періоду існуючі національні, світові ринки товарів характеризувалися своєю монополістичною природою, і в основному обмежувались одним і/або декількома учасниками [3]. Характеризуючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, доцільно відмітити, що багато дослідників з економічної теорії виділяють декілька періодів еволюції поняття «конкурентоспроможності підприємства» (Додаток А, таблиця А.1) [1].

В умовах сьогодення функціонування економіки не тільки наявність капіталу, працівників та різних ресурсів практично не забезпечує конкурентоспроможність економічних суб'єктів. Важливим є не тільки їх розподіл, а й ефективне управління з метою досягнення найбільшого ефекту [3].

Для того, щоб чітко зрозуміти сутність конкуренції, наведемо більш розповсюджені трактування цього терміну, які сформульовані різними авторами в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «конкуренція»

Автор	Визначення
1	2
Ч. Хемпден-Тьорнер, А. Тромпенаарс	змагання та співпраця одночасно, що ведуть до пізнання важливих технологій, потреб та вимог клієнтів
Й. Шумпетер	виступає джерелом формування інновацій, реалізації нових технологічних рішень, боротьба старого з новим, поява нових видів сировини, нових технологій, нових організаційних форм, нових товарів/ послуг, нових ринків
П. Хейне	визначає як прагнення/бажання щонайкраще задовольнити критерії доступу до різних рідких благ
Ф. Найт	певна ситуація, за якої досить багато конкуруючих одиниць та вони незалежні
Є. Діхтіль	боротьба за досягнення найкращих результатів
Фрідріх А. фон Хайек	процес, шляхом якого люди можуть одержувати та передати знання
П.Діксон	відображає продуктивність та ефективність підприємства щодо конкурентів. Продуктивність пов'язана із утримованою часткою ринку і доходністю, ефективність - зі швидкістю зворотної реакції
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	присутність на ринку потужної кількості конкуруючих одиниць, можливість для всіх покупців, продавців вільно виходити на ринок, а також залишати його
В. Винокуров	здатність підприємства проводити успішну конкурентну боротьбу, вміти їй успішно протистояти. Конкурентоспроможність визначають її порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших
М. Портер	динамічний процес, що розвивається, мінливе оточення, де з'являються нові товари, нові здатності у просування товару, послуги, нові операційні процеси, ринкові сегменти
О. Тіщенко, О. Головка	Здатність фірми до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних і новостворених переваг у процесі реалізації стратегії конкурентних переваг
Г.Л. Азоєв	Протистояння на ринку між окремими юридичними, фізичними особами, які зацікавленими в досягненні схожої мети

Продовження таблиці 1.1

1	2
Г. Кіперман	здатність протистояти на ринку товаровиробникам і постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволеності споживачів, так й за ефективністю виробничо-господарської діяльності
С.В.Мочерний	протистояння між виробниками за найбільш вигідніші умови виробництва й збуту товарів і послуг, за отримання максимальних прибутків
О. Кузьмін, Н.І. Горбаль	здатність досягати основних конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
А.Ю. Юданов	боротьба суб'єктів господарювання за обмежену вагу присутнього платоспроможного попиту споживачів, відбувається на недоступних сегментах ринку
Р.А.Фатхутдинов	управління основними конкурентними перевагами для отримання перемоги в процесі досягнення основних конкурентних цілей за задоволення об'єктивних і/або суб'єктивних потреб в межах законодавства
А.В. Єрмак	характерне для товарного виробництва змагання між, окремими конкурентами, зацікавленість у найбільш вигідних умовах виробництва, просування товарів, послуг
ЗУ«Про захист економічної конкуренції»	змагання між суб'єктами господарювання із метою отримання переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого фірми є можливість вибору між різними продавцями, покупцями, суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів, послуг на ринку

*узагальнено автором [1-4, 11-14,17-19]

Конкурентоспроможність є однією з важливих категорій, які дуже широко використовується в теорії й практиці управління, є досить багатоаспектним, комплексним поняттям, що в перекладі означає суперництво за досягнення найбільш кращих результатів у функціонуванні фірми.

Дослідження Майкла Портера є ґрунтовною основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства, в яких він обґрунтував теорію конкурентної переваги. Згідно з вказаною теорією – конкурентоспроможність підприємств оцінюється у межах певних груп

підприємств, що належать до однієї галузі [18].

Аналіз конкурентоспроможності підприємств призводить до виокремлення конкурентності, яка відноситься до певних сфер, а також різноманітних чинників, які в результаті супроводжують конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, можна відокремити види конкурентоспроможності, що пов'язані з причинно-наслідковими зв'язками [9]:

- конкурентоспроможність чинників виробництва даної країни або регіону;
- конкурентоспроможність системи економічного функціонування (рівень економічної свободи);
- конкурентоспроможність ресурсів і вміння (навички) підприємства;
- реальна конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства, що визначається клієнтом.

Виходячи з безлічі трактувань «конкурентоспроможності», є актуальним згрупувати основні підходи до визначення «Конкурентоспроможність підприємства» (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
1	2
Г.М. Скудар	багатогранна економічна категорія, що може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни, між країнами. Конкурентоспроможність обумовлена політичними, економічними, соціальними факторами позиції країни або товаровиробника на ринках (зовнішньому, внутрішньому)
М. Портер	порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні із наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами

Продовження таблиці 1.2

1	2
А. Яновський	є багаторівневою категорією, яка передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (наукових розробок, виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, маркетингу)
М.О. Єрмолов	відносну характеристику, що характеризує відмінність процесу розвитку виробника від конкурента за рівнем задоволення власними товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, та за ефективністю виробничої діяльності»
А. Маренич, І. Астахова	комплексна характеристика діяльності фірм, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності й дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
Л.М. Калашникова	комплексне поняття, характеризується системою та якістю управління, якістю продукції, широтою й глибиною асортименту, що потрібен суспільству або окремим членам, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом підприємства
С. Ярошенко	відстоювання власних переваг на ринку шляхом ефективної стратегії, можливості функціонувати у довгостроковому періоді на ринку та отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників
П.К. Канінський	здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
Г.Л. Азоєв	здатність ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку
П.Ю. Беленький	Узагальнюючий показник, що відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, дослідження проблем його забезпечення необхідно здійснювати комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів
М.І. Перцовський	можливість проведення ефективної господарської діяльності, її прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку

* узагальнено [6,9,11,13, 16-19,21]

Виходячи з інформації таблиці, виділяють три основні рівні, де

відбувається управління конкурентоспроможністю:

- макрорівень - відбувається управління конкурентоспроможністю країн, регіонів;
- мезорівень - здійснюється управління конкурентоспроможністю кластерів, галузей;
- макрорівень - здійснюється управління конкурентоспроможністю підприємств, товарів та послуг.

Можна зробити висновок, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися основними показниками, як висока операційна ефективність, що реалізується завдяки технологіям, кваліфікованому персоналу, сучасному обладнанню, а також здатністю утримувати власну ринкову позицію, що реалізується через ефективне використання методів стратегічного управління.

Конкурентоспроможність підприємства визначається основними властивостями (рисунок 1.1)

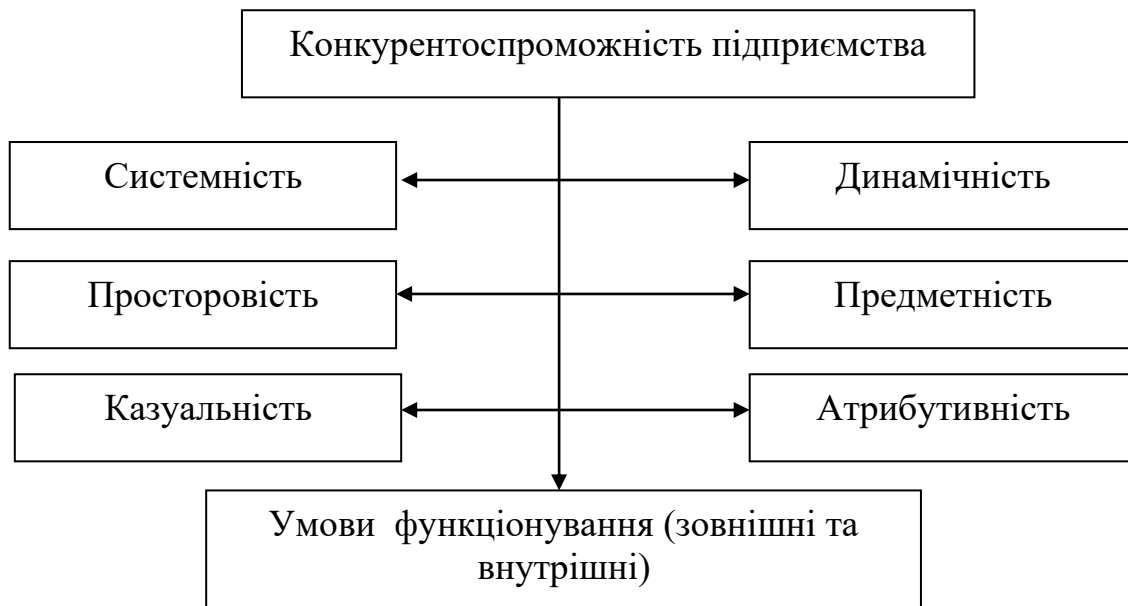


Рисунок 1.1 – Особливості поняття «конкурентоспроможності підприємства»

Таким чином, можна зробити висновок, для ефективного функціонування на ринку (світовому чи національному) недостатньо тільки оцінювати конкурентоспроможність підприємства і вже на підставі цього

приймати управлінські рішення. Доцільно враховувати настання різних ситуацій на ринку. Управління конкурентоспроможністю підприємства надає змогу суб'єкту господарювання постійно вдосконалювати свою діяльність та управляти всіма операційними процесами, що впливають на конкурентні переваги з усіма можливими наслідками, передбачати можливі результати.

1.2 Основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Найбільш важливим елементом забезпечення бажаного (прогнозованого) рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і якісного ведення бізнесу на зовнішньому та внутрішньому на ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства важливим елементом є визначення сильних та слабких сторін діяльності, приховані можливості й потенційні загрози, що саме забезпечує можливість раціонально планувати і здійснювати управління процесами функціонування організації на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності організації є начальним етапом планування його діяльності та вибору конкурентної стратегії. Для функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна система оцінювання конкурентоспроможності, яка враховує інтереси підприємства, інвесторів, бізнес-партнерів, споживачів та країни. Але єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності у сучасній економіці не пропонується.

Складний, багаторівневий характер конкурентної взаємодії економічних суб'єктів господарювання обумовлює широкий діапазон різних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Запропоновані

методики охоплюють різні підходи – від оцінювання конкурентоспроможності товарів та послуг, підприємства, регіону, галузі та економіки в цілому. Це визначає неоднозначність підходів та методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Існують різні методики дослідження та аналізу конкурентних переваг, але найбільшого поширення набули методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, продукції, послуг (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Моделі дослідження ринкової позиції підприємства [21]

Формальні моделі оцінювання забезпечують відображення економічних явищ, процесів. В сучасній економіці модель – інструмент розроблення стратегії, не обов'язково має бути у вигляді тільки математичного опису, а повинна відображати динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Модель продукт-ринок (І.Ансоффа) - оптимізувати чіткий розподіл ресурсів підприємства, а також визначити основний характеру його дій на ринку. Недоліком є те, що можуть виникнути проблеми зі збиранням

інформації, використання даного методу вимагає спеціальної підготовки працівників.

Модель конкурентної переваги (М. Портера) надає можливість врахувати всебічний вплив всіх зовнішніх сил на конкуренцію. Недолік – при наявності особливої позиції суб'єкта господарювання на ринку, для досягнення конкурентних переваг увага приділяється одному виду обраної стратегії.

Модель накопиченого досвіду передбачає врахування та оцінку закономірності формування витрат у залежності від питомого обсягу діяльності, і надає змогу порівняти витрати конкурентів, які діють на одному ринку, також проаналізувати необхідність зміни стратегії суб'єкта господарювання.

Модель життєвого циклу товару надає можливість планувати й оцінювати витрати, майбутні доходи та інвестиції суб'єкта господарювання. Застосування цієї моделі дещо ускладнюється через визначення фази, де зараз знаходиться попит на товар чи послугу, якщо модель не є традиційною.

Різні науковці в галузі стратегічного управління пропонують різну класифікацію методів оцінювання рівня конкурентоспроможності, тому є потрібним виявити всі ознаки.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи
1	2
За формою представлення результату	Індексний, матричний, графічний
За способом оцінювання	Кількісні, якісні
За можливість прийняття стратегічних рішень	Поточні, стратегічні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні, комплексні

Продовження таблиці 1.3

1	2
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінювання конкурентоспроможності організації, методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, послуг, Методи оцінювання конкурентоспроможності персоналу
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Визначення конкурентних переваг, позиціонування в групі, Визначення динаміки позиції у групі
За рівнем прийняття рішення	Стратегічні тактичні
За формою представлення	Аналітичні, графічні
За показниками та змінними	Методи, що характеризують ринкові позиції, Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність, Методи, що характеризують рівень управління

*сформовано [16, 21,23]

Методи, що характеризують рівень менеджменту суб'єкта господарювання, включають: метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; метод комплексного стратегічного аналізу SPACE; метод LOTS, метод картування стратегічних груп; метод експертного оцінювання.

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання включають:

1. Група методів фінансово-економічного аналізу: графічний метод, балансовий методи, аналітичні методи, побудова таблиць, порівняння, метод системи показників тощо. Дані методи надають можливість об'єктивно оцінити діяльність фірми; врахувати ринковий рейтинг підприємства; простота та доступність у використанні. Недолік – не завжди враховуються всі індикатори системи управління, а також чинники основних підсистем суб'єкта господарювання.

2. Група методів прогнозування фінансового стану підприємства: оцінка ймовірності банкрутства, бюджетування, метод екстраполяції, складання прогнозної звітності тощо. Забезпечують оцінку фінансової ситуації, визначити потребу в обіговому капіталі,

спрогнозувати(передбачити) можливі зміни у відповідності до стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Недолік – майже всі методи вимагають складних розрахунків, а в певних випадках це вимагає відповідного програмного забезпечення.

Таким чином, в сучасних умовах функціонування, кожен суб'єкт господарювання повинен приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності. Для посилення конкурентну позицію фірма намагається застосувати найкращий метод оцінювання власного рівня конкурентоспроможності, запропонувати ефективні шляхи щодо її підвищення. В сучасних умовах господарювання, для успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі, оцінювання конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю (умовою). Процес оцінювання фінансового стану, виявлення сильних та слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання надає можливість найбільш ефективного удосконалення діяльності, і забезпечує виявлення прихованих потенційних можливостей суб'єкта господарювання на ринку.

1.3 Характеристика механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Найважливішою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства за умов нестабільності є визначення сукупності чинників, які безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності економічного суб'єкта. Слід відмітити, що в науковій літературі найбільш поширеною є класифікація чинників на зовнішні й внутрішні. Виділення таких чинників є логічним, оскільки для успішного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання необхідно враховувати не тільки ті процеси й перетворення, що

безпосередньо відбуваються в організації, але й динаміку змін, що пов'язані з зовнішнім середовищем. Основні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, представлено на рисунку 1.3.

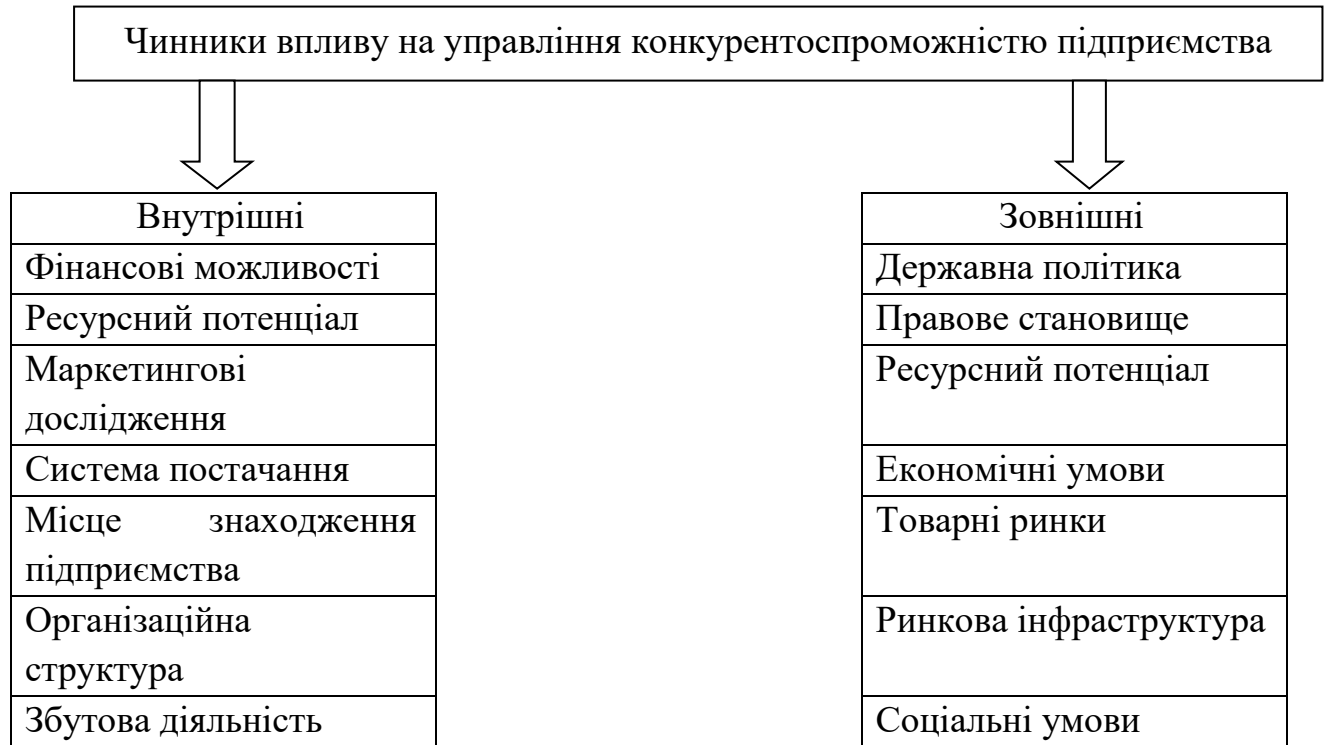


Рисунок 1.3 – Чинники впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Виходячи з інформації рисунку можна сказати, що внутрішні чинники – це ті, вплив яких на конкурентоспроможність економічного суб'єкта повністю і/або частково залежить від самого суб'єкта, тобто ті, що перебувають в нього під контролем. А зовнішні чинники – це ті, що не залежать безпосередньо від діяльності суб'єкта господарювання, являють з себе сукупність економічних, соціальних і природних умов, міждержавних і національних структур, та інших зовнішніх умов, що діють у зовнішньому оточенні та впливають на діяльність підприємства [13].

Саме вплив зовнішніх чинників є важливішим в умовах нестабільності, оскільки якщо внутрішні чинники підприємство може

повністю контролювати, то з зовнішніми чинниками – здійснити контроль набагато важче. При дії зовнішніх чинників, суб'єкти господарювання наражаються на прямий ризик від загроз, які спричинені постійною зміною нормативно-законодавчої бази, зростанням цін на ресурси, зміни запитів тощо. В наслідок цього відносини підприємства з контрагентами стають нестабільними, що прямо впливає на його конкурентоспроможність. Саме тому в процесі управління конкурентоспроможністю суб'єкти господарювання за умов нестабільності в першу чергу мають орієнтуватися на вивчення і зміну зовнішніх чинників впливу.

Найбільш впливовими пріоритетами механізму управління конкурентоспроможністю підприємств є професіоналізм; поглиблений аналіз ситуацій, вчасне виявлення небезпек; пошук найкращих варіантів розвитку; запровадження інновацій тощо.

В у мовах турбулентності зовнішнього середовища суб'єктам господарювання з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю доцільно використовувати модель організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємства, розробленою групою вчених, який включає рекомендації, практичні шляхи вибору і реалізації конкретних заходів, що є сукупно-орієнтованими на забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання [14]. З урахуванням ключових компонентів цієї моделі, стає можливим розробити схему управління, що представлена на рисунку 1.4 [22].



Рисунок 1.4 – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Саме механізм управління конкурентоспроможністю підприємства обов'язково включає керуючу систему, мету та завдання управління. В оптимальному варіанті, незалежно від змін зовнішнього і/або внутрішнього середовища, конкурентоспроможність має підтримуватись на досягнутому рівні. Цей механізм – це важлива багатофункціональна система, яка складається з сукупності блоків, які взаємопов'язані та змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Саме такий механізм управління

конкурентоспроможністю підприємства зможе забезпечити досягнення поставленої мети, шляхом виконання управлінських функцій.

Висновки до розділу 1

Здійснення управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах нестабільності є досить трудомістким процесом роботи, який дозволяє керівництву підприємства здійснювати ефективний аналіз, виконувати функції планування, організації та контролю низки взаємопов'язаних операцій для прийняття управлінських рішень з вирішення невідкладних операційних проблем, які виникли у суб'єкта господарювання.

На основі трактування сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства і управління конкурентоспроможністю, з урахуванням чинників впливу на конкурентоспроможність, доцільно використовувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства за умов нестабільності, що складається з послідовних етапів: виявлення та аналізу конкурентних сил, що впливають на діяльність підприємства; формування концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства; проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку; розробки та реалізації заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства обов'язково включає керуючу систему, мету та завдання управління. В оптимальному варіанті, незалежно від змін зовнішнього і/або внутрішнього середовища, конкурентоспроможність має підтримуватись на досягнутому рівні. Цей механізм – це важлива багатофункціональна система, яка

складається з сукупності блоків, які взаємопов'язані та змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Саме такий механізм управління конкурентоспроможністю підприємства зможе забезпечити досягнення поставленої мети, шляхом виконання управлінських функцій.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АРКА ЕМ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Будівельна галузь України забезпечує створення нових та оновлення (відновлення) діючих основних фондів організацій та населення, саме завдяки будівництву, відбувається зростання обсягів виробництва будівельних матеріалів, металургії, машинобудування, обладнання, транспорту енергетики тощо. Виконання зазначених завдань базується на виявленні тенденцій сучасного стану будівельної галузі, виявленям основних проблем, що перешкоджають розвитку, визначенням шляхів їх ліквідації, а також прогнозуванні можливих тенденцій подальшого розвитку галузі.

Середовище будівельного підприємства – це сукупність об'єктивних умов у яких підприємство здійснює свою діяльність. Виділяють зовнішнє й внутрішнє середовища суб'єкта господарювання.

Зовнішнє середовище будівельного підприємства – це комплекс чинників, що знаходяться поза його межами, і впливають на виробничу і фінансово-господарську діяльність ТОВ «АРКА ЕМ».

Зовнішні (екзогенні) чинники будівельного підприємства характеризуються, насамперед, своєю некерованістю, непередбачуваністю, але спроможні безпосередньо і/або опосередковано впливати на ТОВ «АРКА ЕМ».

Чинникам зовнішнього середовища будівельного підприємства властиві такі ознаки: складність чинників зовнішнього середовища; взаємопов'язаність; динамічність зовнішнього середовища; сезонність.

Зовнішнє середовище ТОВ «АРКА ЕМ» можна умовно поділити на дві складові: макро- і мікросередовище (рисунок 2.1).

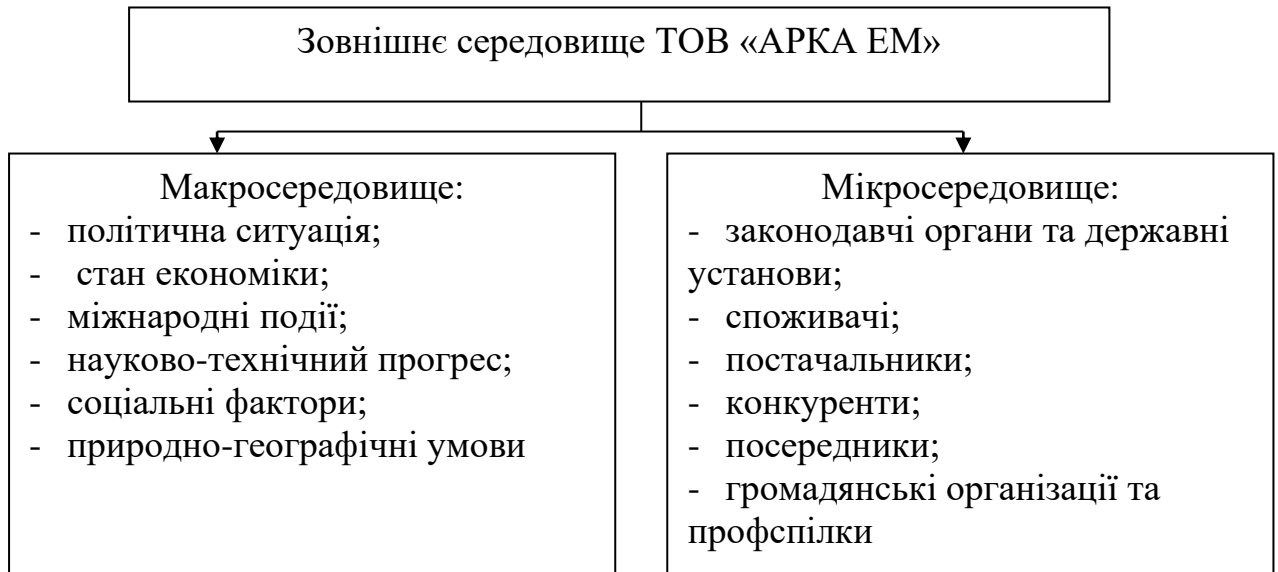


Рисунок 2.1 – Зовнішнє середовище ТОВ «АРКА ЕМ»

У межах макросередовища між собою взаємодіють різні фактори, та які впливають на ТОВ «АРКА ЕМ» через мікросередовище. Наприклад, зміна політичних та економічних умов в теперішній час суттєво впливають на функціонування будівельного підприємства, оскільки з початком повномасштабного вторгнення частина підприємств або взагалі зумупила свою діяльність, або частково призупили свою діяльність; зміни законодавчої системи може вплинути на рівень конкуренції тощо.

Джерелом формування фінансових ресурсів ТОВ «АРКА ЕМ» є прибуток, отриманий в результаті здійснення господарської діяльності, а також кошти, одержані за рахунок внеску Власника та інші фінансові надходження на законних підставах.

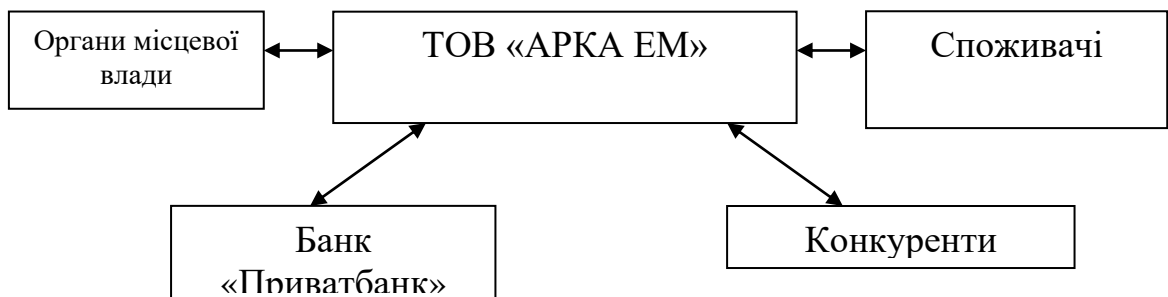


Рисунок 2.2 – Схема взаємозв'язків підприємства з контрагентами

Взаємозв'язки з клієнтами є досить стабільними, що є плюсом для ТОВ «АРКА ЕМ». Адже стабільність є запорукою успіху.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРКА ЕМ» (скорочена назва: ТОВ «АРКА ЕМ»), що зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та ФОП 23.03.2018 року та знаходиться за адресою: Україна, м. Хмельницький, вул. Проскурівська 24.

Основними видами діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» є:

- будівництво житлових та нежитлових будівель;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення, кондиціонування;
- електромонтажні роботи;
- інші будівельно-монтажні роботи.

Таблиця 2.1 – Основна інформація ТОВ «АРКА ЕМ»

ІД:	42017231
Повна назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРКА ЕМ»
Коротка назва:	ТОВ «АРКА ЕМ»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	Будівництво житлових і нежитлових будівель
Код по КВЕДу:	41.20
Інші види діяльності	43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.21 Електромонтажні роботи 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
Адреса:	93405, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця ПРОСКУРІВСЬКА, будинок 4/3, офіс 18
Стан реєстрації:	зареєстровано

Таблиця 2.2 – Оцінка характеристик споживачів ТОВ «АРКА ЕМ»

Параметри	Індикатори	Оцінка
Зміна переваг, потреб, уподобань споживачів	1.1.Ступінь зміни потреб споживачів	2
	1.2.Ступінь зміни переваг та смаків споживачів щодо послуг, що пропонується підприємством	2
Схильність споживачів до продукції та послуг підприємства	2.1.Частота користування послугами	3
Купівельна спроможність споживачів	3.1.Рівень інформованості споживачів про діяльність підприємства	3
	3.2.Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги підприємства	3
	3.3.Ступінь лояльності споживачів	3
	3.4.Фінансовий стан споживачів	2

*Оцінка здійснюється від 0 до 3 балів.

Все, що оточує підприємство, в будь-якому випадку впливає на життєдіяльність ТОВ «АРКА ЕМ», може відобразитися на його роботі як негативно, так й позитивно. Робота ТОВ «АРКА ЕМ» залежить від політичних, економічних, правових, природних демографічних, факторів тощо. Вплив факторів макрооточення на діяльність ТОВ «АРКА ЕМ» розглянемо в таблиці 2.3.

Аналізуючи інформацію таблиці 2.3, на результати оцінки впливу макрооточення на роботу ТОВ «АРКА ЕМ» можна побачити, що такі чинники як, розвиток будівельного бізнесу, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, нормативно-законодавчі акти, чисельність населення і нововведення різного характеру позитивно впливають на розвиток ТОВ «АРКА ЕМ», але в той час, такі чинники як інфляція, рівень податкових ставок та політична нестабільність ускладнює роботу підприємства.

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів макрооточення ТОВ «АРКА ЕМ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів у балах від 0 до 3
Економічні	1. Розвиток економіки України, Хмельницької області	+	3
	2. Розвиток підприємств будівельного бізнесу	+	3
	3. Темп інфляції	-	2
	4. Рівень податкових ставок	-	2
	5. Рівень доходів населення України	-	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	3
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	2
	2. Статеві - віковий склад населення	+	3
Науково-технічні	1. Нововведення в сфері будівельних послуг	+	3
	2. Нововведення в сфері будівельних технологій	+	2
Природні	1. Природні умови	+	3
	2. Стан природних ресурсів України	+	3
	3. Екологічний фактор	+	3
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	-	1
	2. Соціальні умови життя	-	1

Таким чином, не дивлячись на політичну ситуацію в країні та ведення військових дій ТОВ «АРКА ЕМ» є конкурентоспроможним на ринку будівельних послуг.

Підприємство ТОВ «АРКА ЕМ» є підприємством реального сектору економіки. Організаційна структура ТОВ ТОВ «АРКА ЕМ» наведена на рисунку 2.3.

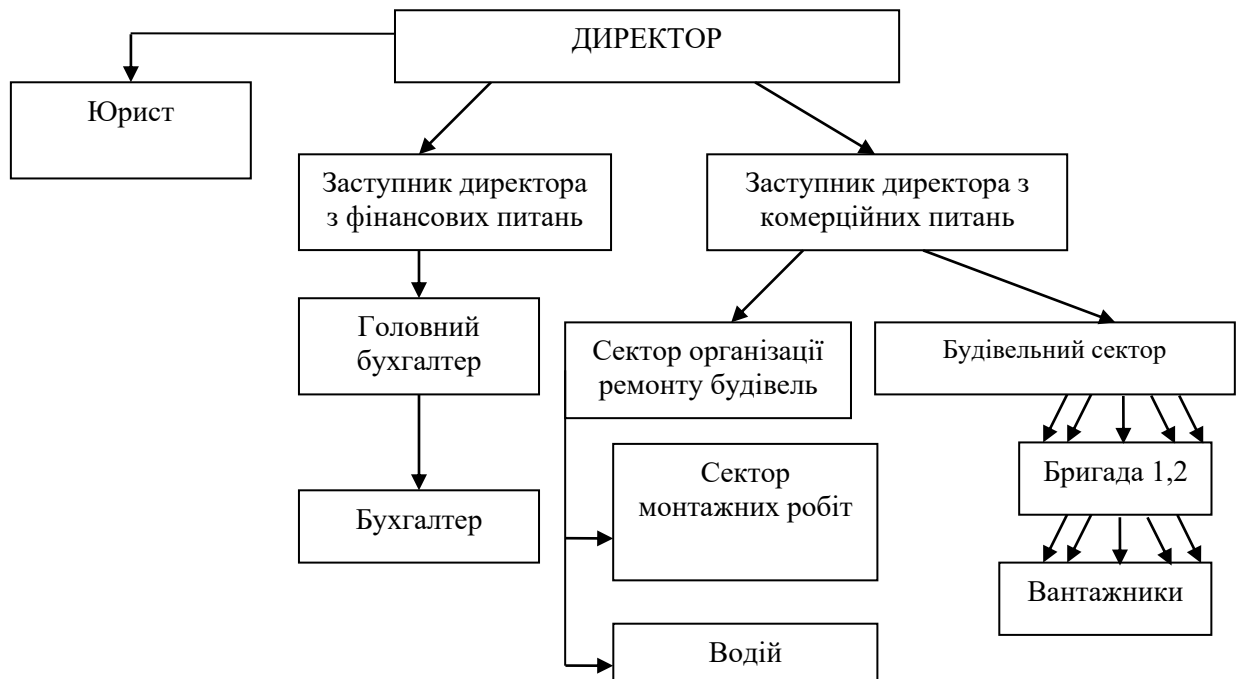


Рисунок 2.3 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «АРКА ЕМ»

Структура управління ТОВ «АРКА ЕМ» є лінійно-функціональною. Керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників організаційної структури, а керівники відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Директору (власнику) ТОВ «АРКА ЕМ» підпорядковується заступники, головний бухгалтер, юрист. Перший заступник (заступник директора з комерційних питань) «АРКА ЕМ» відповідає за організацію і виконання будівельно-монтажних робіт, в його підпорядкуванні будівельний сектор, сектор організації ремонту будівель і сектор монтажних робіт. Він відповідає за організацію будівництва і його функціональними обов'язками є:

- розробка стратегічних та тактичних планів ТОВ «АРКА ЕМ»;
- налагодження зв'язків з контрагентами;
- забезпечення оптимального використання ресурсів ТОВ «АРКА ЕМ», орієнтація на зниження їх витрат;
- коригування оперативних планів;

– контроль за виконанням планів ТОВ «АРКА ЕМ».

Будівельний сектор – це серце підприємства, який займається безпосереднім наданням послуг товариства (будівництво і ремонт). Начальник сектору відповідає за розроблення проєктів і проєктної документації. Виконроби на будівництві безпосередньо займаються реалізацією проєктів і контролем над виконанням робіт. Будівельники – це фахівці різних будівельних спеціальностей, що безпосередньо виконують будівельно-монтажні роботи.

Директор (власник) ТОВ «АРКА ЕМ» відповідає за кадрову політику товариства, здійснює прийом працівників на посади. Також виступає гарантом ефективного надання послуг споживачам.

Головний бухгалтер ТОВ «АРКА ЕМ» відповідає ведення бухгалтерського обліку. Організацією ведення поточної бухгалтерської, фінансової, статистичної облікової роботи покладено на головного бухгалтера та його помічника.

2.2 Аналіз діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»

Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АРКА ЕМ»

Показники	Роки			Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3374,1	5632,9	5055,8	166,95	89,75
Інші операційні доходи, тис.грн.	767,2	372,3	3203,7	48,53	860,52
Разом доходи, тис.грн.	6005,2	4131,3	5043,5	68,80	122,08

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3141,1	5364,6	5043,5	170,79	94,01
Інші операційні витрати, тис.грн.	966,3	685,5	3183,2	70,94	464,36
Разом витрати, тис.грн.	4100,4	5950,1	5031,2	145,11	84,56
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	40,9	55,1	12,3	134,72	22,32
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	33,5	45,2	10,1	134,93	22,35
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	6,4	5,2	4,6	81,25	88,46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	9	15	128,57	166,67
у тому числі робітників, осіб	5	6	11	120,00	183,33
Фонд оплати праці, тис.грн.	1274,67	1961,94	3838,61	153,92	195,65
Фондовіддача, грн	527,20	1083,25	399,96	205,47	36,92
Продуктивність праці 1 працівника, тис.грн.	482,01	625,88	122,65	129,85	19,60
одного робітника, тис.грн.	674,82	938,82	167,25	139,12	17,82
Середньомісячна зарплата 1 працівника	15174,6	18166,1	21325,6	119,71	117,39
Рентабельність реалізованої продукції,%	1,067	0,843	0,200		

Інформація таблиці показує зміни основних показників, а саме: чистий дохід від реалізації продукції, послуг та собівартість реалізації продукції, послуг змінюється однаковими темпами: обсяг реалізації у 2021 році в порівнянні з 2020 збільшився на 66,9%, у 2022 – зменшився майже 65 %. Собівартість реалізації продукції, послуг зросла на 70,1% в 2021 році, а у 2022 році – 5,9%. Проілюструємо ці тенденції.

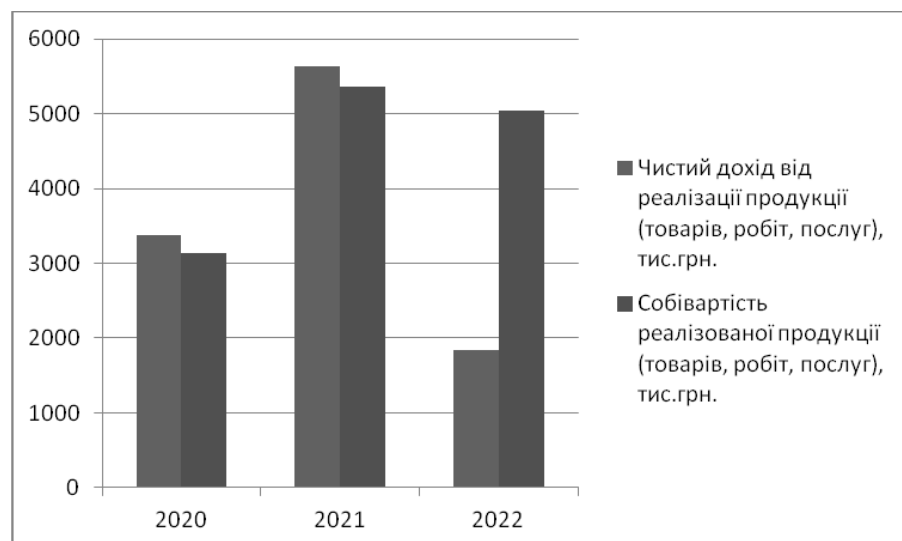


Рисунок 2.4 – Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції

Середньооблікова чисельність персоналу товариства протягом аналізованого періоду поступово збільшується, це пов'язано з розширенням розмірів діяльності, і як наслідок, набір додаткового персоналу. Протягом 2020-2022рр. чисельність персоналу зросла з 7 до 15 осіб, що склало 120%. Зміни відбулися як у категорії управлінців, так і категорії робітників.

У зв'язку з розширенням штату персоналу відбувається зростання фонду оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшується й складає протягом 2020-2022рр. 1,8 тис.грн. У зв'язку з цим зростає ефективність використання основних виробничих фондів, у 2021 році фондоддача зросла на 105%, а у 2022 році – зменшилась на 63% (внаслідок зменшення виручка від реалізації продукції, послуг).

Це пояснюється тим, що з початком повномасштабного вторгнення країни-агресора, введенням військового стану на всій території України в II-му кварталі 2022 року всі будівельно-монтажні роботи були призупинені, поновилися в кінці другого кварталу 2022 року.

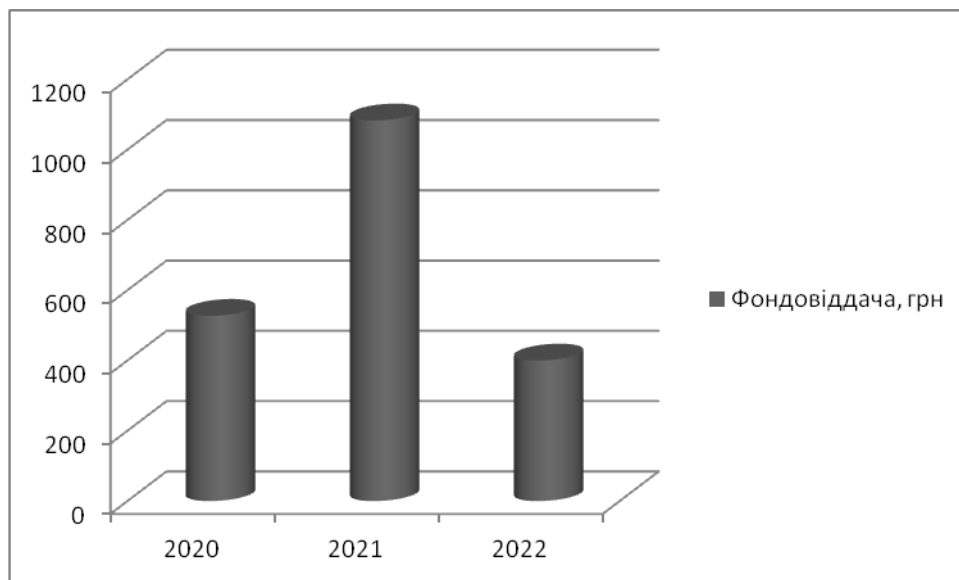


Рисунок 2.7 – Динаміка фондоддачі 2020-2022рр.

Щодо рентабельності реалізованої продукції, робіт та послуг, то протягом 2020-2022років вона зменшилась. Це пов'язано із загальною

динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності товариства.

Для деталізації змін в основних показниках діяльності, проведемо оцінку фінансового стану. Спочатку проаналізуємо структуру балансу ТОВ «АРКА ЕМ» у 2020 році, який є початковим періодом дослідження (Додаток Б, таблиця Б.1).

У структурі активів балансу протягом 2020-2022 рр. товариства перше місце займають оборотні активи, це виходить зі специфіки діяльності ТОВ «АРКА ЕМ». У структурі оборотних активів однакову частину мають виробничі запаси та дебіторська заборгованість по розрахункам з бюджетом.

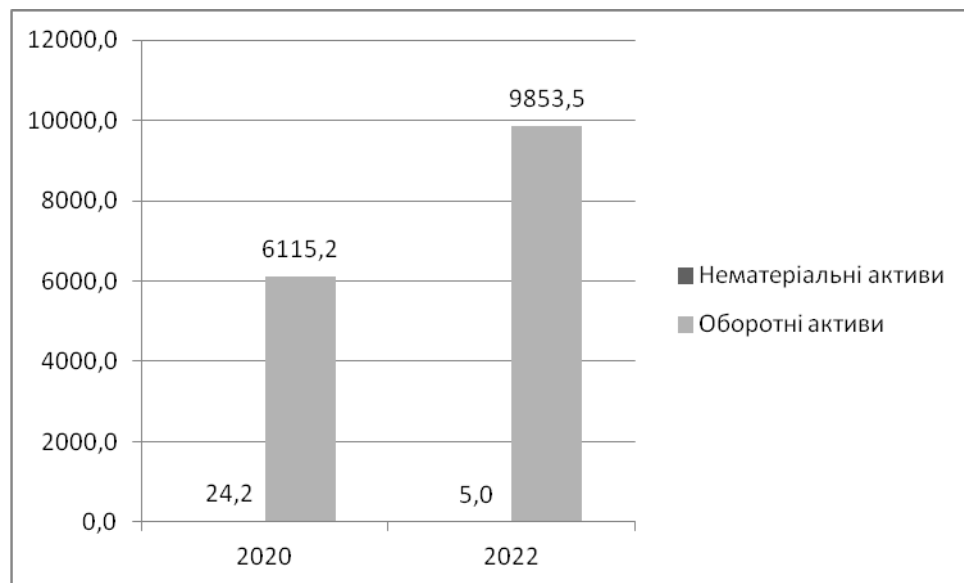


Рисунок 2.8 – Зміна статей активу балансу ТОВ «АРКА ЕМ» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Пасиви ТОВ «АРКА ЕМ» сформовані власним капіталом та поточними зобов'язаннями, в яких також є поточні зобов'язання по розрахункам податку на прибуток, з бюджетом. У 2020 році прибуток склав 111,7 тис.грн., а у 2022 році – 149,6 тис.грн., що є наслідком розширення сфер діяльності ТОВ «АРКА ЕМ».

ТОВ «АРКА ЕМ» не залучає короткострокові кредити банків, і не використовує можливості цільового фінансового забезпечення.

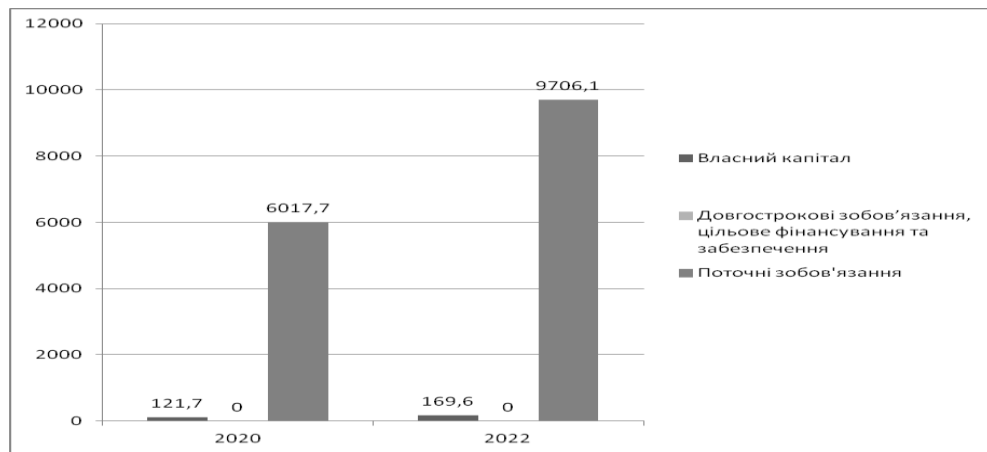


Рисунок 2.9 – Зміна статей пасиву балансу ТОВ «ARCA EM», тис.грн.

Для детальної характеристики проведемо горизонтальний аналіз балансу підприємства (Додаток Б, таблиця Б.2).

За інформації таблиці Б.2 Додатку Б сформовано наступні висновки:

1) по статті «Нематеріальні активи» відбулося зменшення на 1,8 тис.грн. (20,78%) у 2022 році;

2) по статті «Запаси» протягом аналізованого періоду відбулося збільшення на 40,65 % (328,3тис.грн.);

3) по статті «Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» протягом аналізованого періоду відбулося збільшення 64,75%, (3424,3 тис.грн.);

4) по статті «Гроші та їх еквіваленти» відбулося зменшення майже в три рази.

У пасиві статей балансу ТОВ «ARCA EM» протягом 2020-2022рр. спостерігається наступне:

1) по статті «Власний капітал» відбулося збільшення на 47,9 тис.грн. (42,88%);

2) по статті «Нерозподілений прибуток» відбулося збільшення на 47,9 тис.грн.;

3) по статті «Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги» відбулося збільшення на 4040,6 тис.грн.

Загальний підсумок балансу товариства на протязі 2020-2022

зростання складає 60,86% (3736,3 тис.грн.).

Для деталізації статей балансу, визначення питомої ваги статей проведемо вертикальний аналіз (Додаток Б, таблиця Б.3).

Питома вага статей балансу ТОВ «АРКА ЕМ за 2022 проілюстрована нижче.

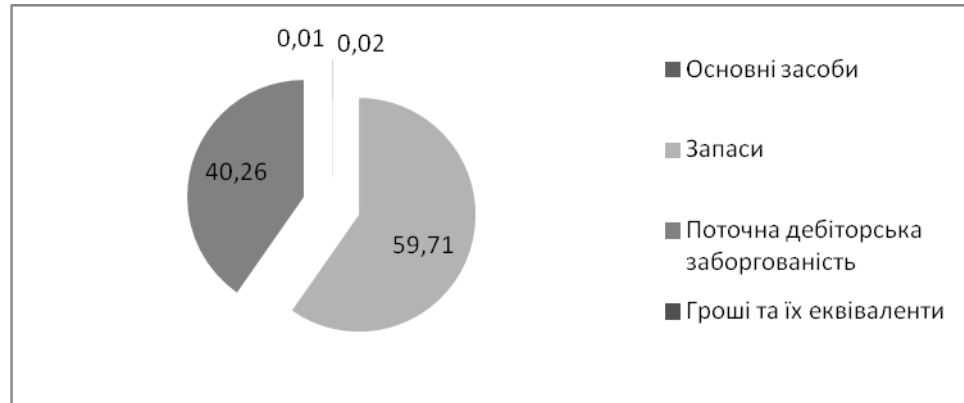


Рисунок 2.10 – Питома вага активу балансу ТОВ «АРКА ЕМ» у 2020 році

Значна питома вага активу товариства припадає на поточну дебіторську заборгованість, на другому місці – запаси, необоротні активи та грошові еквівалентів.

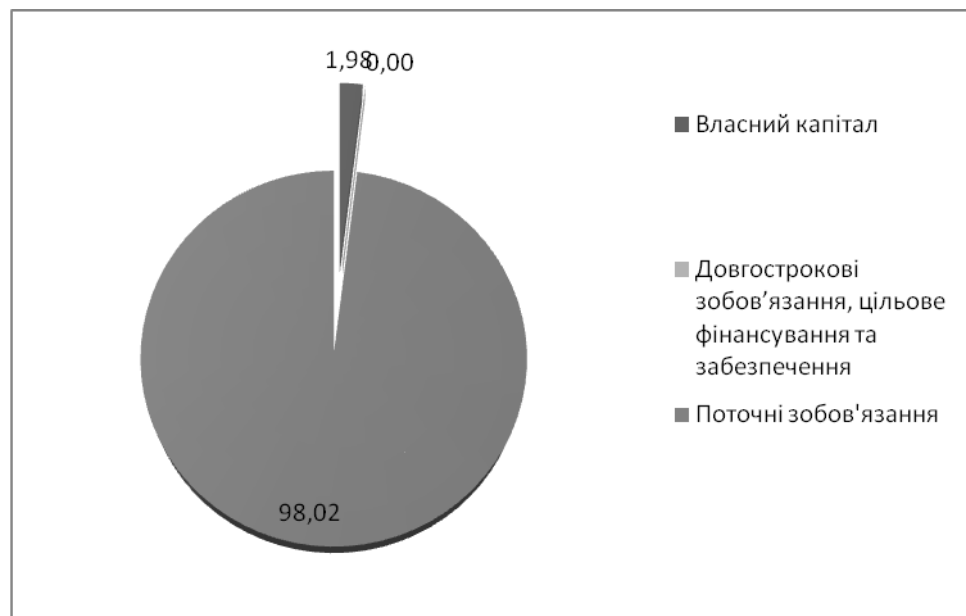


Рисунок 2.14 – Питома вага пасиву балансу ТОВ «АРКА ЕМ» у 2022 році

Також проведемо розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності ТОВ «АРКА ЕМ».

Також проведемо розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності ТОВ «АРКА ЕМ» (Додаток Г).

За 2020-2022 роки показники фінансового стану мали наступні тенденції:

1) Перша група показників знаходиться в межах норми (рисунок 2.15).

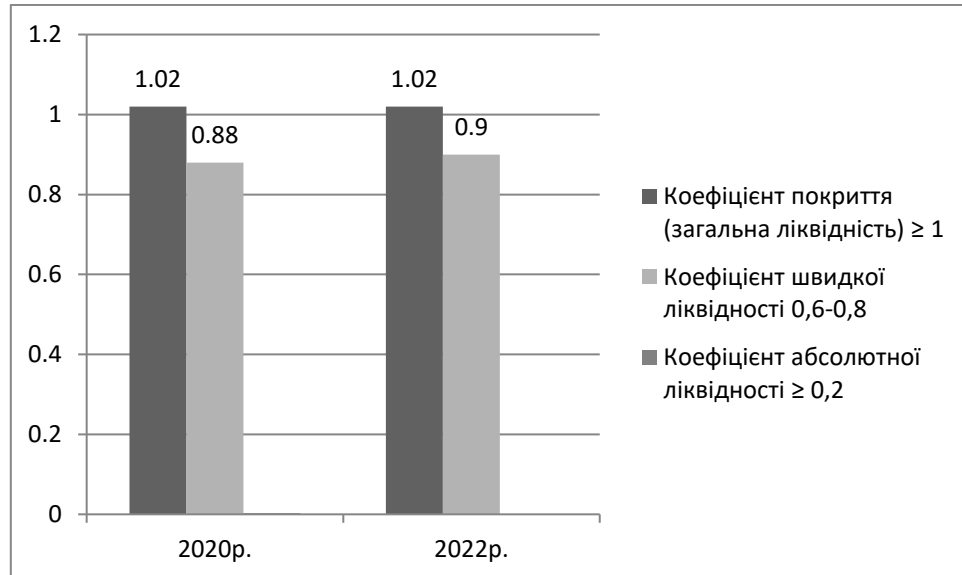


Рисунок 2.15 – Показники ліквідності за 2020-2022 роки

Коефіцієнт абсолютної ліквідності настільки незначний, що навіть не відображається на графіку

2) Показники другої групи - фінансової стійкості свідчать про нестабільне положення підприємства.

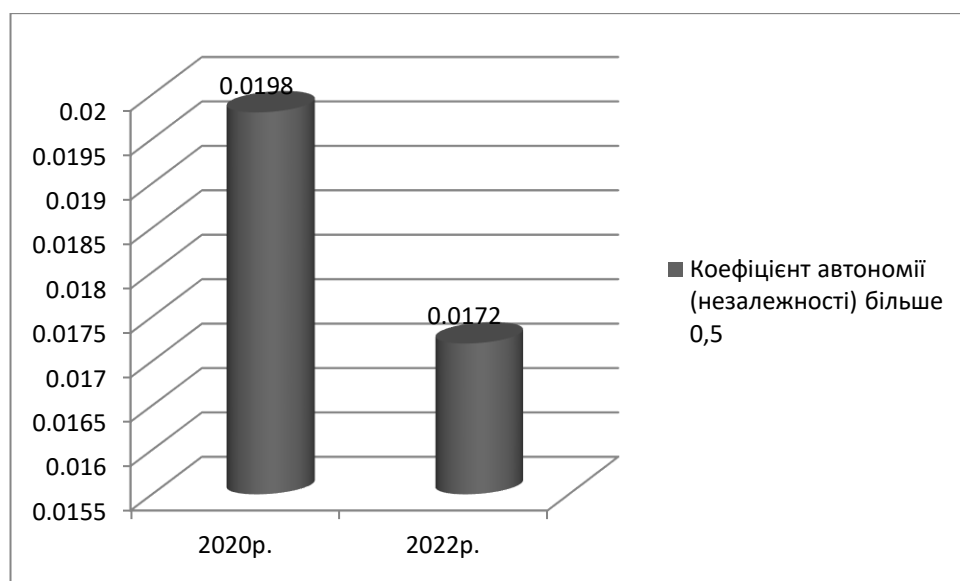


Рисунок 2.16 – Коефіцієнт автономії 2020-2020 роки

3) Показники третьої групи – рентабельності поступово зростають.

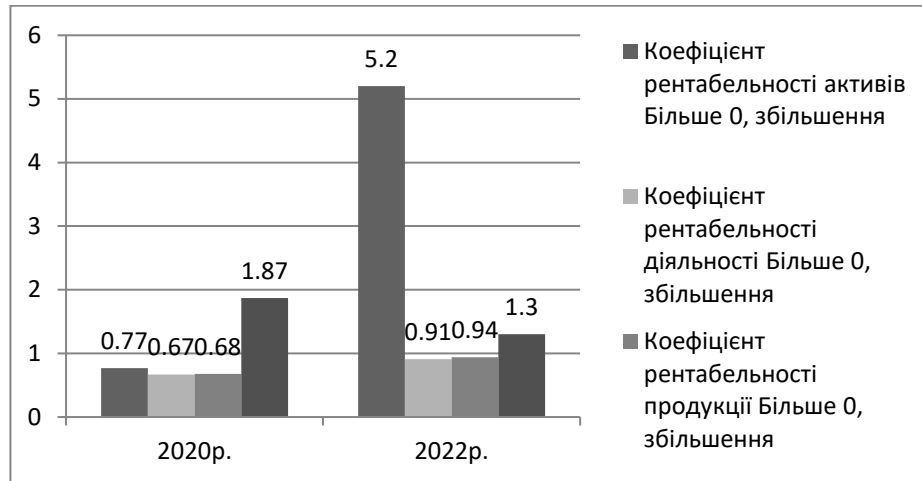


Рисунок 2.17 – Показники рентабельності 2020-2022 роки

Такі зміни свідчать, що фінансовий стан товариства покращується, що є позитивним явищем.

2.3 Оцінка конкурентопрможності ТОВ «АРКА ЕМ»

Для оцінки можливостей подальшого розвитку проаналізуємо діяльність ТОВ «АРКА ЕМ». При цьому необхідно дослідити сильні і слабкі сторони ТОВ «АРКА ЕМ». Застосуємо метод SWOT-аналізу, що є універсальним інструментом виявлення можливостей і напрямків розвитку (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Отримані результати аналізу представити у вигляді матриці SWOT (Додаток В, таблиця В.1).

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «АРКА ЕМ» відображає, що товариство має широкий спектр можливостей примножити свої сильні сторони, набір засобів для зниження негативного ефекту загроз. Проаналізувавши кожне поле можна зробити висновок, що товариству слід вибрати стратегію використання можливостей для подолання слабких сторін.

Якщо ТОВ «АРКА ЕМ» не звертатиме на них увагу, то це позначиться на втраті частки ринку та спричинить зниження прибутку. По – перше, потрібно вирішити проблему низької завантаженості потужностей ТОВ «АРКА ЕМ», оскільки цей показник безпосередньо впливає на прибуток товариства. Низька завантаженість – це наслідок неефективної роботи менеджера з пошуку клієнтів та неінформативно влаштованого реєстру споживачів. Підприємство на ринку нове, але має свою базу, як фактичних споживачів, так й потенційних. Як пропозицію, для усунення даної проблеми, доцільно запропонувати ТОВ «АРКА ЕМ» запровадити інформаційну систему, що не тільки дозволить покращити ефективність процесу роботи з клієнтами та систематизувати базу даних, але й підвищить загальний рівень інформатизації та автоматизує частину бізнес-процесів.

Щоб провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «АРКА ЕМ» необхідно визначитись з потенційними конкурентами.

Основними конкурентами ТОВ «АРКА ЕМ» є інші фірми, які займаються будівництвом та наданням будівельно-монтажних послуг, м.Хмельницькому та Хмельницькому районі.

Основні конкуренти, за ступенем їх впливовості ТОВ «АРКА ЕМ», представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ступінь впливовості основних конкурентів на ТОВ «АРКА ЕМ»

№ п/п	Назва конкурента (м.Хмельницький)	Вплив на, %	Ранг
1	ОК ЖБК «Тріумф Софіївський»	25	1
2	МамонтБуд	11	4
3	ТОВ «Будпартнер»	8	6
4	БК «Лідер»	13	3
5	БФ «Ремонт мрій»	9	5
6	БФ «Під ключ»	6	7
7	БФ «Ремонтні роботи»	5	8
8	Конструктбуд	16	2
9	ЖБК «Структура»	4	9
10	Інші	3	10
Разом		100	1-10

Основний конкурент конкурент ОК ЖБК «Тріумф Софієвський», яка знаходиться м.Хмельницький, вул.Індустріальна, 16.

Перевагами ОК ЖБК «Тріумф Софієвський» є:

- зведення житлових та комерційних приміщень;
- ремонтні й електромонтажні роботи;
- монтаж сантехніки;
- укладка плитки, мокра, суха і напівсуха стяжка;
- складання кошторисів.

Керівництву ТОВ «АРКА ЕМ» потрібно досліджувати політику просування у фірм-конкурентів, швидко орієнтуватися у турбулентному конкурентному середовищі, намагатися передбачати можливі зміни для розширення асортименту продукції та послуг.

Процес ціноутворення у будівельному бізнесі досить часто визначається зовнішніми факторами, оскільки можна користуватися як вітчизняною продукцією місцевого виробництва, можна обрати продукцію з інших регіонів країни, але й варіант замовляти продукцію від іноземних виробників. Все це може призвести до збільшення терміну доставки потрібної продукції, а як наслідок, зростання витрат. Товариство на даний момент немає фінансових можливостей для накопичення страхових запасів.

До найважливіших факторів політики ціноутворення в даній сфері відносять:

- кількість споживачів продукції у місті;
- рівень та динаміка цін фірм-конкурентів в регіоні;
- співвідношення попиту та пропозиції.

ТОВ «АРКА ЕМ» необхідно виробити оптимальну цінову політику, з урахуванням дій конкурентів (таблиця 2.7).

Згідно інформації таблиці, ціни ТОВ «АРКА ЕМ», в порівнянні із цінами у конкурентів на аналогічну продукцію та послуги, знаходяться на середньому рівні. Це свідчить про те, що товариство обрало зважену цінову політику, яка забезпечує ефективну реалізацію продукції та послуг.

Перевагами ТОВ «АРКА ЕМ» перед конкурентами є: зважена цінова політика; система знижок; зростання обсягів реалізації продукції та послуг; кваліфікований персонал.

Таблиця 2.7 – Порівняння вартості кондиціонування ТОВ «АРКА ЕМ» з аналогічними пропозиціями конкурентів

Системи кондиціонування	ТОВ «АРКА ЕМ»	Конструкт буд	МамонтБуд	ОК ЖБК «Тріумф Софієвський»	БК «Лідер»
2146D	17450	17440	17430	17480	17560
5324F	17450	17480	17550	17430	17630
6432A	17330	17540	17400	17420	17500
5298 G	17650	17480	17680	17430	17740
7257K	17450	17490	17320	17500	17570

Слід відмітити, що ТОВ «АРКА ЕМ» є новим підприємством, що тільки намагається розвиватися. Проте, товариство вже має свою клієнтську базу у місті Хмельницький, також приїжджають замовники з Хмельницького району.

Товариство реалізовує програму лояльності для постійних клієнтів, яка надає можливість отримувати знижку від 3% до 7%, якщо замовник знову звертається до товариства.

ТОВ «АРКА ЕМ» займає досить своє місце серед зазначених конкурентів, оскільки в фірми позитивна репутація, достатній асортимент продукції та послуг.

Здійснимо аналіз конкурентів ТОВ «АРКА ЕМ» методом стратегічних груп конкурентів М. Портера. До основних конкурентів ТОВ «АРКА ЕМ» відносяться інші суб'єкти господарювання, що також здійснюють надання аналогічних послуг: МамонтБуд, ОК ЖБК «Тріумф Софієвський», ТОВ «Будпартнер», Конструктбуд. Порівнявши асортимент послуг та ціни підприємств-конкурентів з асортиментом та цінами ТОВ «АРКА ЕМ», наведемо карту груп конкурентів Майкла Портера.

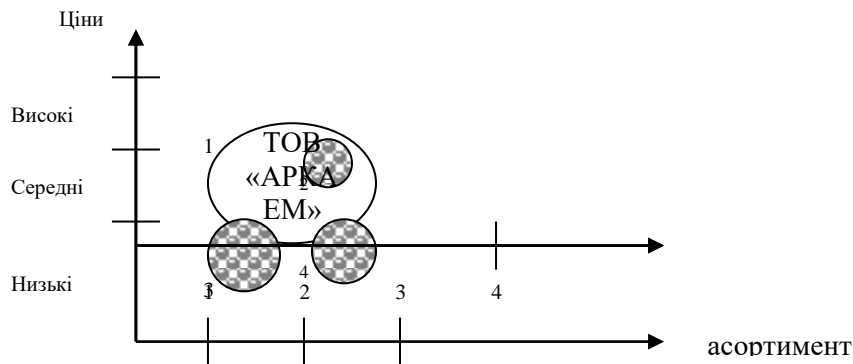


Рисунок 2.11 – Карта груп конкурентів ТОВ «АРКА ЕМ»

- 1 – МамонтБуд пропонує вузький асортимент послуг.
- 2 – Конструктбуд майже однакові ціни як і у ТОВ «АРКА ЕМ», але значно менший асортимент послуг.
- 3 – Конструктбуд – найбільш впливовий конкурент. Конструктбуд має достатній потік інвестицій, більшу клієнтську базу, занижує ціни, але поступається ТОВ «АРКА ЕМ» асортиментом і якістю будівельних послуг.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції, послуг та собівартість реалізації продукції, послуг змінюється однаковими темпами: обсяг реалізації у 2021 році в порівнянні з 2020 збільшився на 66,9%, у 2022 – зменшився майже 65 %. Собівартість реалізації продукції, послуг зросла на 70,1% в 2021 році, а у 2022 році – 5,9%.

Середньооблікова чисельність персоналу товариства протягом аналізованого періоду поступово збільшується, це пов'язано з розширенням розмірів діяльності, і як наслідок, набір додаткового персоналу. Протягом 2020-2022рр. чисельність персоналу зросла з 7 до 15 осіб, що склало 120%. Зміни відбулися як у категорії управлінців, так і категорії робітників.

У зв'язку з розширенням штату персоналу відбувається зростання фонду оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшується й складає протягом 2020-2022рр. 1,8 тис.грн. У зв'язку з цим зростає ефективність використання основних виробничих фондів, у 2021 році фондоддача зросла на 105%, а у 2022 році – зменшилась на 63% (внаслідок зменшення виручка від реалізації продукції, послуг).

Це пояснюється тим, що з початком повномасштабного вторгнення країни-агресора, введенням військового стану на всій території України в II-му кварталі 2022 року всі будівельно-монтажні роботи були призупинені, поновилися в кінці другого кварталу 2022 року.

Щодо рентабельності реалізованої продукції, робіт та послуг, то протягом 2020-2022років вона зменшилась. Це пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності товариства.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «АРКА ЕМ» показав, що товариству слід вибрати стратегію використання можливостей для подолання слабких сторін. Якщо ТОВ «АРКА ЕМ» не звертатиме на них увагу, то це позначиться на втраті частки ринку та спричинить зниження прибутку. По – перше, потрібно вирішити проблему низької завантаженості потужностей ТОВ «АРКА ЕМ», оскільки цей показник безпосередньо впливає на прибуток товариства. Низька завантаженість – це наслідок неефективної роботи менеджера з пошуку клієнтів та неінформативно влаштованого реєстру споживачів. Підприємство на ринку нове, але має свою базу, як фактичних споживачів, так й потенційних. Як пропозицію, для усунення даної проблеми, доцільно запропонувати ТОВ «АРКА ЕМ» запровадити інформаційну систему, що не тільки дозволить покращити ефективність процесу роботи з клієнтами та систематизувати базу даних, але й підвищить загальний рівень інформатизації та автоматизує частину бізнес-процесів

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АРКА ЕМ»

3.1 Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами

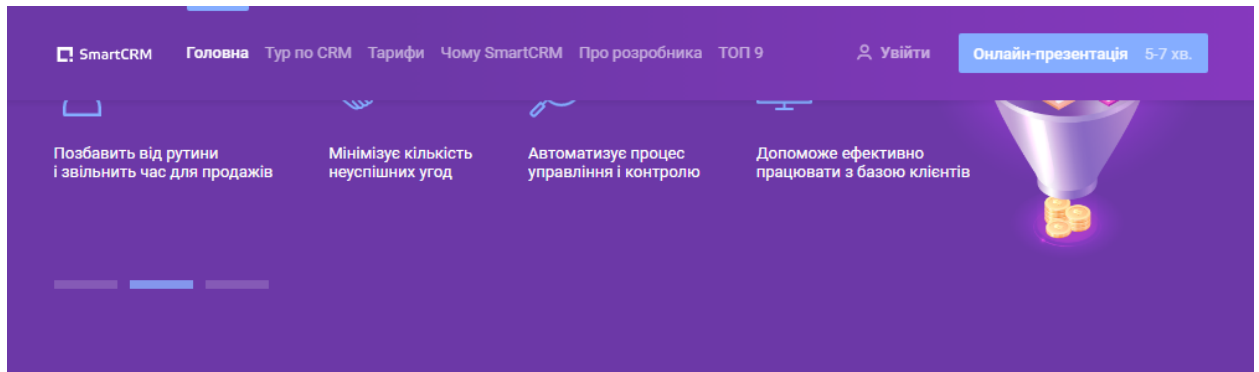
За підсумками SWOT-аналізу та вивчення зовнішнього середовища підприємства у п.2.2 зроблені наступні висновки головним завданням ТОВ «АРКА ЕМ» має стати збільшення обсягу реалізації та скорочення питомих витрат, поліпшення фінансового становища, тобто на цьому етапі формування стратегії. І як рекомендацію, для усунення даної проблеми, запропоновано ТОВ «АРКА ЕМ» запровадити інформаційну систему.

Досить часто рішення завдань, що пов'язані з конкурентоспроможністю фірми, залежить від того як швидко суб'єкт господарювання зможе перетворити існуючу функціональну систему в таку систему управління, яка базується на операційних процесах. Такий підхід досить актуальний в теперішній ситуації турбулентності зовнішнього середовища, коли одним з важливих та визначальних критеріїв системи управління є швидкість ухвалення рішень. Для підвищення ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень в діяльність ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно впровадити автоматизовану систему управління відносинами з клієнтами.

Термін CRM – це не тільки інформаційна система, що містить функції управління взаємовідносинами із клієнтами, а ще й стратегію орієнтації на клієнтів. Сутність застосування CRM-стратегії полягає у тому, щоб в автоматизованому режимі поєднати різні інформаційні ресурси фірми: ринкові тенденції, інформацію про клієнтів, інформацію про продажі, відгуки на маркетингові заходи тощо.

CRM-система орієнтується на вивчення ринку та виявлення конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань підприємство швидко удосконалює свою асортименту політику, покращує конкурентоспроможність, досягаються вставлені цілі та покращується фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

На даний момент доцільно запровадити систему SmartCRM, яка розроблена українськими IT-фахівцями [27].



Разом зі SmartCRM ви:

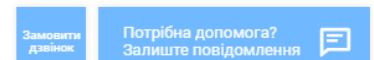


Рисунок 3.1 – Інтерфейс системи SmartCRM

Можливості CRM системи – автоматизація бізнес-процесів, управління угодами, організація баз даних, воронка продажу, економія часу, контроль за ефективністю команди.

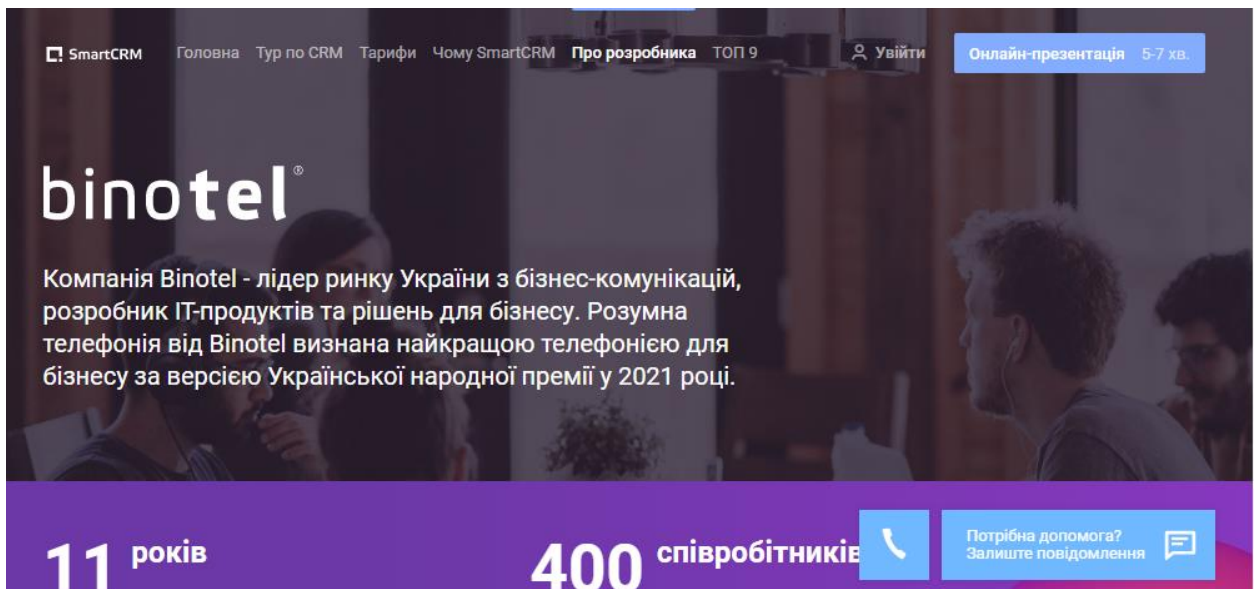


Рисунок 3.2 – Переваги SmartCRM

Можна побачити, що дана програма є вигідною для користувачів, особливою перевагою - це є синхронізація контактів, що дозволяє скоротити витрати часу на оновлення клієнтської бази, а також отримувати більше клієнтів, аналізувати причини неуспішних угод та впливати на це, прогнозувати загальний рівень продажів; тримати всі процеси під контролем; розуміти як співробітники працюють з клієнтами; розуміти чітку картину роботи компанії.

SmartCRM допомагає збирати потенційних клієнтів із низки джерел: e-mail, форми зв'язку на сайті, Viber, Facebook Messenger, Google Контакти тощо. Автоматично створюйте нові контакти і додавайте дані про лідів безпосередньо в SmartCRM. SmartCRM здійснює управління наявними клієнтами, дозволяє залучати нових потенційних клієнтів для бізнесу.

SmartCRM дозволяє впорядковувати угоди у воронку продажу, а також тримати контроль над процесом продажу та розуміння про те, що працює, а що ні.

SmartCRM допомагає відстежувати процеси продажу, ефективність роботи компанії, приймати чіткі управлінських рішення, побудовані на отриманих даних. SmartCRM-програма надає можливості для роботи між різними відділами: спільний календар, спільна база даних, історія переписок,

нагадування.

SmartCRM проходить щорічну сертифікацію, що дозволяє підприємству не турбуватися про інформаційну безпеку баз даних, які характеризують діяльність підприємства.

Представники SmartCRM розробили лояльну цінову політику для різних груп клієнтів:

– Тариф Basic, який підходить для як фрілансерів, так і команд з декількох користувачів. Вартість цього тарифного плану 7 дол. на користувача щомісячно, сплачується щорічно.

– Тариф Business, який орієнтований на невелику компанію користувачів. Вартість цього тарифного плану 15 дол. на користувача щомісячно, сплачується щорічно.

– Тариф Advadced, який орієнтований на велику компанію користувачів. Вартість цього тарифного плану 32 дол. на користувача щомісячно, сплачується щорічно.

Для ТОВ «АРКА ЕМ» є можливість скористатися тарифом Basic, оскільки там мало користувачів. Тим більше є можливість працювати віддалено.

Запровадження SmartCRM призведе до зростання обсягів продажу 5-10%, що значно збільшить прибуток товариства.

Приріст прибутку від зростання обсягів продажу у 2023 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 5055,37 * 1,1 - 5043,3 * 0,97 - 10,25 = 657,96 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності «АРКА ЕМ»

Ефективна система управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання має прямий вплив на вдосконалення підсистеми управління маркетинговою діяльністю, призведе до зменшення часу на збирання та обробка маркетингової інформації, а внаслідок, прийняття управлінських рішень.

Важливою проблемою діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» є незадовільний підхід (взагалі відсутній) до управління конкурентоспроможністю з маркетингових позицій.

Реалізація маркетингової складової конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ» буде відбуватися шляхом:

- оцінка цінової привабливості продукції та послуг;
- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля інновацій;
- дослідження конкурентоспроможності просування продукції та послуг;
- проведення рекламної кампанії тощо.

В процесі аналізу було виявлено, що основним ТОВ «АРКА ЕМ» є компанія «ТРИУМФ».

«ТРИУМФ» охоплює найбільшу частку ринку в регіоні, має широкий асортимент продукції та послуг, проте ціна в більшій частині асортиментної групи коливається в інтервалі високого і середнього рівнів. ТОВ «АРКА ЕМ» займає невелику частку ринку, але асортиментна група також досить широка, ціни знаходяться в середньому діапазоні, і фірма більш наближена до кінцевого споживача.



Рисунок 3.3 – Оновлена карта стратегічних груп конкурентів
ТОВ «АРКА ЕМ»

Зведемо дані карти в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок значень обраних характеристик

Назва фірми	Значення	
	Ціна	Діапазон асортименту
ОК ЖБК «Тріумф Софіївський»	1	3
ТОВ «АРКА ЕМ»	2	3
БК «Лідер»	1	1
Конструктбуд	2	1
МамонтБуд	3	1
ТОВ «Будпартнер»	3	3

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що основними конкурентами виступають ОК ЖБК «Тріумф Софіївський» та ТОВ «Будпартнер». Також було виявлено, які основні види реклами використовують конкуренти. Оскільки досліджуване підприємство взагалі не здійснює маркетингову діяльність.

Маркетингову активність спробуємо оцінити за допомогою таблиці 3.2

(оцінки: 1 – не використовується/ або дуже рідко; 2 – часто, але не регулярно; 3 – систематично використовується).

Таблиця 3.2 – Оцінка маркетингової активності фірми

№	Елемент маркетингової активності	Оцінка
1.	Здійснення сегментації ринку продукції, послуг	2
2.	Вивчення потреб споживачів, ступеню їх задоволення	2
3.	Проведення оцінки фірм-конкурентів	1
4.	Ступінь зміни асортименту товарів, послуг за останні 3 роки	2
5.	Рівень контролю якості продукції, послуг	2
6.	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1
7.	Використання системи знижок	2
8.	Використання прогресивних методів просування продукції та послуг	1
9.	Рівень сервісного обслуговування	2
10.	Оцінка ефективності реклами	1
	Всього	16

З інформації таблиці видно, жодна з компонент маркетингової активності не використовується систематично, в окремих випадках більше половини індикаторів починають застосовуватись, коли це пов'язано з певною ситуацією, що впливає на діяльність ТОВ «АРКА ЕМ», ще частина елементів лишається не охопленою. В більшості випадків це стосується тих індикаторів (компонент), які пов'язані із дослідженням ринку, виявленням вподобань споживачів, реклами, методів просування продукції та послуг. Рекламна діяльність взагалі відсутня, у ТОВ «АРКА ЕМ» відсутній сайт, замовлення робляться по телефону, або взагалі при особистій зустрічі. Це є негативним для діяльності ТОВ «АРКА ЕМ», оскільки не дає можливості використовувати конкурентні переваги як належить. І як наслідок, - підприємство буде програвати у конкурентній боротьбі.

Для покращення такої компоненти маркетингової діяльності як проведення рекламної кампанії, ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно застосувати наступні варіанти: поширення інформації в соціальних мережах; таргетована реклама, e-mail розсилка. Незалежно від вибраного виду реклами, потрібно зробити таким чином, щоб рекламне звернення приваблювало нестандартністю, креативністю і тоді реклама не залишиться непоміченою і від неї буде корисний ефект.

Важливим чинником при розробці рекламної кампанії є сегментація споживачів за демографічним принципом. За результатами останніх досліджень встановлено, що інтенсивність використання можливостей Інтернету серед жінок і чоловіків в цілому збігається. Разом з тим, виявлена певна гендерна зумовленість структури використання різних можливостей соціальних медіа: чоловіки приблизно в два рази частіше користуються соціальними мережами «Facebook» і «YouTube», грають в мережеві ігри і використовують інші рекреаційні ресурси мереж (рисунок 3.4). У жінок відстежується зв'язок між розміщенням різної інформації про місце роботи/навчання із такими можливостями, як використання соціальної мережі «Instagram».

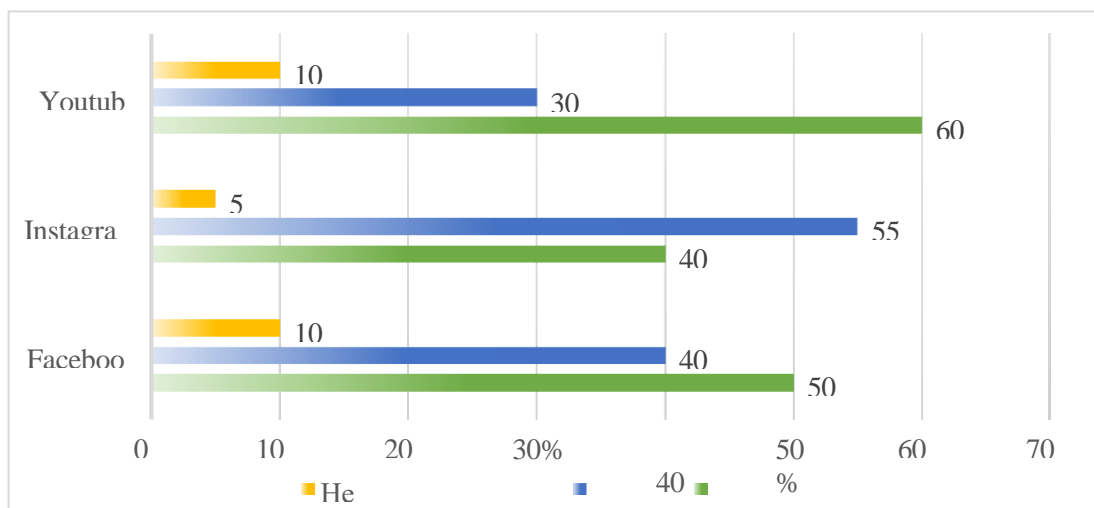


Рисунок 3.4 – Використання різних соцмереж чоловіками і жінками в 2022 році

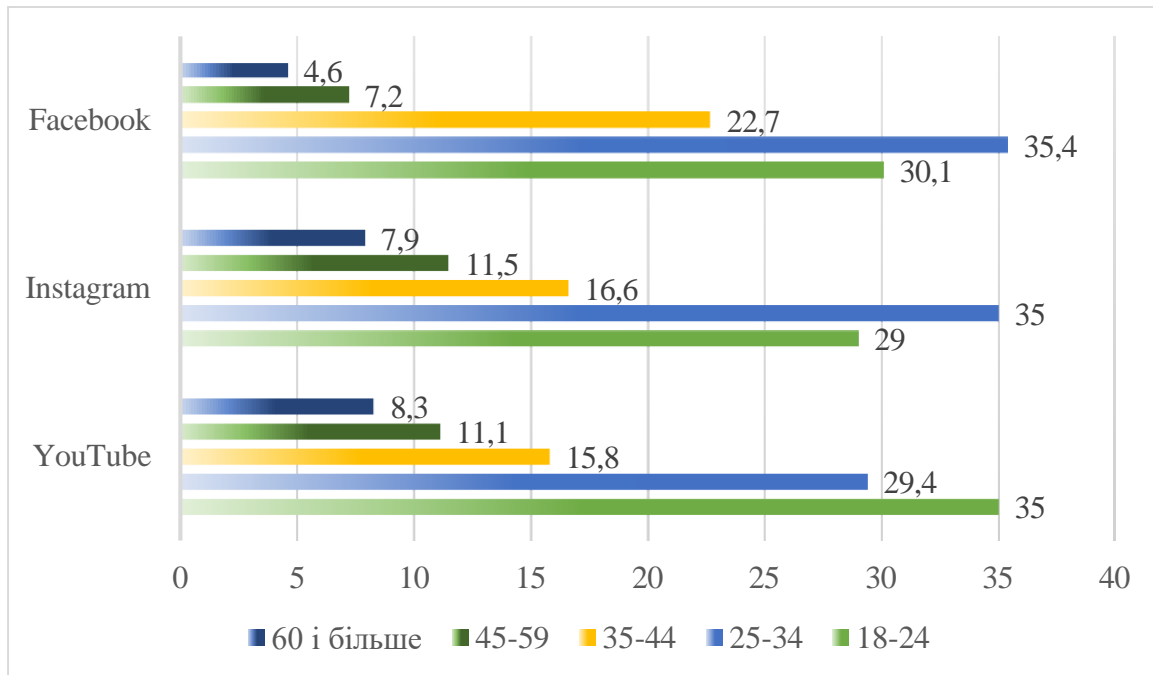


Рисунок 3.5 – Розподіл використання соцмереж українцями у 2022 році, за віком

Оскільки ТОВ «АРКА ЕМ» невеликою фірмою, у соцмережах вони зможуть рекламувати свою продукцію, послуги власним силами, це стосується розсилки, а по тагерованій рекламі будуть певні витрати у розмірі 35000 тис. в рік, але це призведе до зростання обсягів продажу на 10-15%.

Приріст прибутку внаслідок проведення рекламної кампанії у 2023 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 5055,37 * 1,1 - 5043,3 * 0,97 - 35 = 622,96 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

Всі рекомендації зведемо в таблицю.

3.3 Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Масштабна економічна криза, глобалізація ринків, політична нестабільність, посилення конкурентної боротьби, нестабільність зовнішнього середовища вимагають від керівництва ТОВ «АРКА ЕМ» запровадження дієвого інструментарію оцінювання конкурентоспроможності для виявлення резервів підвищення ефективності. Конкурентоспроможність базується на фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання, потрібний точний фінансовий контроль.

Підвищення конкурентоспроможності товариства може бути здійснене шляхом поєднання зростання зростанні цінової та нецінової конкурентоспроможності продукції та послуг (рисунок 3.6) [26].



Рисунок 3.6 – Механізм оцінювання конкурентоспроможності товариства

Зміцнення (підвищення) цінової конкурентоспроможності продукції, послуг забезпечується через зниження собівартості операційної діяльності, а також підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів товариства. Якщо у товариства немає можливості вдосконалити цінову конкурентоспроможність продукції, послуг, в такому випадку є можливість використати метод нецінової конкурентоспроможності продукції за рахунок якісного покращення складових внутрішнього потенціалу фірми.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції, послуг суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності товариства шляхом впливу основні техніко-економічні та фінансово-економічні показники діяльності. Реалізація неконкурентоспроможних товарів, послуг досить часто є причиною виникнення «ланцюгів» неплатежів та зупинки діяльності товариства. Адекватна зміна ціни у випадку виникнення ситуації відсутності попиту на продукцію, послугу є оптимальним варіантом часткового підвищення фінансових можливостей товариства. Раціональний фінансовий потік від конкурентоспроможної продукції, послуги на які є попит, є джерелом підвищення конкурентоспроможності товариства.

На конкурентоспроможність товариства впливає суттєво впливають зовнішні та внутрішні чинники. На даному підприємстві оцінювання конкурентоспроможності продукції, послуг проводиться лише на підставі оцінки фінансового стану, є необхідним оцінювати конкурентоспроможність з використанням методу STEP – аналіз. Він дозволяє відстежити, які зовнішні фактори зможуть допомогти і/або перешкодити досягненню довгострокових цілей. Даний метод характеризується як методика аналізу ключових компонентів макросередовища товариства: політичні чинники, техніко-технологічні чинники, соціально-демографічні чинники, економічні чинники.

Чотири етапи STEP-аналізу: моніторинг макросередовища; оцінити необхідність і значимість змін; детально проаналізувати кожну зміну; оцінити потенційні наслідки змін.

СТЕР-аналіз підприємства ТОВ «АРКА ЕМ» представлений в таблиці

3.3.

Таблиця 2.2 – СТЕР-аналіз підприємства

Фактор	Знак впливу	Бал	Вага	Важливість
S - соціальні				
1) Зниження рівня заробітної плати у будівельній галузі	-	3	0,04	-0,12
2) Підвищення кількості висококваліфікованих спеціалістів у будівельній галузі	+	5	0,07	0,35
3) Зростання рівня безробіття	+	5	0,07	-0,35
T - технологічні				
4) Випуск застарілого промислового обладнання	-	8	0,12	-0,96
5) Поява нових схем та методів організації виробничих процесів	+	8	0,12	0,96
6) Розвиток програмного забезпечення	+	10	0,14	1,4
E - Економічні				
7) Збереження помірною податкового навантаження на економіку	+	4	0,06	0,24
8) Зниження відсоткової ставки	+	4	0,06	0,24
9) Низький рівень підприємництва	-	3	0,04	-0,12
P - політичні				
10) Неefективна державна політика у сфері закупівлі	-	8	0,12	-0,96
11) Виробнича діяльність заснована на використанні іноземного обладнання.	+	8	0,12	0,96
Σ		66		1,65

З даних таблиці будується профіль макросередовища підприємства ТОВ «АРКА ЕМ», який в наочному вигляді показує найбільш і найменш важливі фактори, на які керівнику організації варто звернути увагу. Також він відображає важливість майбутніх тенденцій.

Для наочності представимо наведені дані у вигляді зведеної діаграми впливу сфер зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «АРКА ЕМ», представленої на рисунку 3.4.

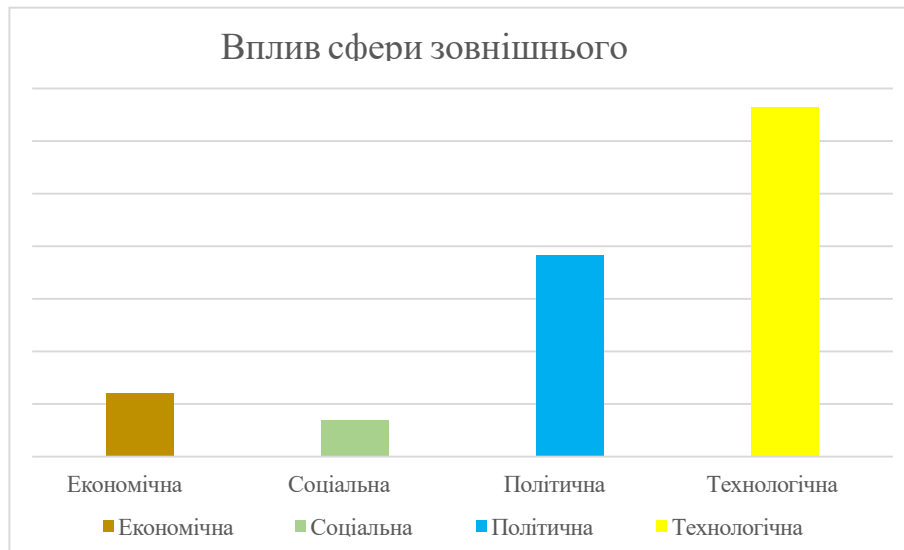


Рисунок 3.4 – Вплив сфери зовнішнього середовища ТОВ «АРКА ЕМ»

Основними загрозами для ТОВ «АРКА ЕМ» є конкуренція в галузі та ринкова влада покупців, що пояснюється складністю та технологічністю у виробництві продукції, а також високими вимогами, що висуваються до неї.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, товариству потрібно ефективніше працювати з клієнтами (тісна співпраця з наявними, пошук нових) та диверсифікувати діяльність.

Таблиця 3.4 – Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «АРКА ЕМ»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Впровадження CRM-системи SmartCRM	Збільшення обсягів продажів, приріст прибутку 657,96 тис.грн
Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності	Проведення рекламної кампанії	Збільшення обсягів продажів приріст прибутку 622,96 тис.грн
Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	Використання методу STEP-аналізу для визначення стратегії	Розширення конкурентних позицій за рахунок стратегії диверсифікації

Висновки до розділу 3

Досить часто рішення завдань, що пов'язані з конкурентоспроможністю фірми, залежить від того як швидко суб'єкт господарювання зможе перетворити існуючу функціональну систему в таку систему управління, яка базується на операційних процесах. Такий підхід досить актуальний в теперішній ситуації турбулентності зовнішнього середовища, коли одним з важливих та визначальних критеріїв системи управління є швидкість ухвалення рішень. Для підвищення ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень в діяльність ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно впровадити автоматизовану систему управління відносинами з клієнтами.

Можливості CRM системи – автоматизація бізнес-процесів, управління угодами, організація баз даних, воронка продажу, економія часу, контроль за ефективністю команди.

SmartCRM допомагає збирати потенційних клієнтів із низки джерел: e-mail, форми зв'язку на сайті, Viber, Facebook Messenger, Google Контакти тощо. Автоматично створюйте нові контакти і додавайте дані про лідів безпосередньо в SmartCRM. SmartCRM здійснює управління наявними клієнтами, дозволяє залучати нових потенційних клієнтів для бізнесу.

Важливою проблемою діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» є незадовільний підхід (взагалі відсутній) до управління конкурентоспроможністю з маркетингових позицій.

Реалізація маркетингової складової конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ» буде відбуватися шляхом:

- оцінка цінової привабливості продукції та послуг;
- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля інновацій;
- дослідження конкурентоспроможності просування продукції та послуг;

– проведення рекламної кампанії тощо.

Зміцнення (підвищення) цінової конкурентоспроможності продукції, послуг забезпечується через зниження собівартості операційної діяльності, а також підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів товариства. Якщо у товариства немає можливості вдосконалити цінову конкурентоспроможність продукції, послуг, в такому випадку є можливість використати метод нецінової конкурентоспроможності продукції за рахунок якісного покращення складових внутрішнього потенціалу фірми.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції, послуг суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності товариства шляхом впливу основні техніко-економічні та фінансово-економічні показники діяльності. Реалізація неконкурентоспроможних товарів, послуг досить часто є причиною виникнення «ланцюгів» неплатежів та зупинки діяльності товариства. Адекватна зміна ціни у випадку виникнення ситуації відсутності попиту на продукцію, послугу є оптимальним варіантом часткового підвищення фінансових можливостей товариства. Раціональний фінансовий потік від конкурентоспроможної продукції, послуги на які є попит, є джерелом підвищення конкурентоспроможності товариства.

ВИСНОВКИ

Здійснення управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в умовах нестабільності є досить трудомістким процесом роботи, який дозволяє керівництву підприємства здійснювати ефективний аналіз, виконувати функції планування, організації та контролю низки взаємопов'язаних операцій для прийняття управлінських рішень з вирішення невідкладних операційних проблем, які виникли у суб'єкта господарювання.

На основі трактування сутності конкуренції та конкурентоспроможності підприємства і управління конкурентоспроможністю, з урахуванням чинників впливу на конкурентоспроможність, доцільно використовувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства за умов нестабільності, що складається з послідовних етапів: виявлення та аналізу конкурентних сил, що впливають на діяльність підприємства; формування концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства; проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку; розробки та реалізації заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства обов'язково включає керуючу систему, мету та завдання управління. В оптимальному варіанті, незалежно від змін зовнішнього і/або внутрішнього середовища, конкурентоспроможність має підтримуватись на досягнутому рівні. Цей механізм – це важлива багатофункціональна система, яка складається з сукупності блоків, які взаємопов'язані та змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Саме такий механізм управління конкурентоспроможністю підприємства зможе забезпечити досягнення

поставленої мети, шляхом виконання управлінських функцій.

В результаті аналізу встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції, послуг та собівартість реалізації продукції, послуг змінюється однаковими темпами: обсяг реалізації у 2021 році в порівнянні з 2020 збільшився на 66,9%, у 2022 – зменшився майже 65 %. Собівартість реалізації продукції, послуг зросла на 70,1% в 2021 році, а у 2022 році – 5,9%.

Середньооблікова чисельність персоналу товариства протягом аналізованого періоду поступово збільшується, це пов'язано з розширенням розмірів діяльності, і як наслідок, набір додаткового персоналу. Протягом 2020-2022рр. чисельність персоналу зросла з 7 до 15 осіб, що склало 120%. Зміни відбулися як у категорії управлінців, так і категорії робітників.

У зв'язку з розширенням штату персоналу відбувається зростання фонду оплати праці: в 2022 році він зріс на 201 %.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшується й складає протягом 2020-2022рр. 1,8 тис.грн. У зв'язку з цим зростає ефективність використання основних виробничих фондів, у 2021 році фондоддача зросла на 105%, а у 2022 році – зменшилась на 63% (внаслідок зменшення виручка від реалізації продукції, послуг).

Це пояснюється тим, що з початком повномасштабного вторгнення країни-агресора, введенням військового стану на всій території України в II-му кварталі 2022 року всі будівельно-монтажні роботи були призупинені, поновилися в кінці другого кварталу 2022 року.

Щодо рентабельності реалізованої продукції, робіт та послуг, то протягом 2020-2022років вона зменшилась. Це пов'язано із загальною динамікою змін основних техніко-економічних показників діяльності товариства.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «АРКА ЕМ» показав, що товариству слід вибрати стратегію використання можливостей для подолання слабких сторін. Якщо ТОВ «АРКА ЕМ» не звертатиме на них увагу, то це позначиться на втраті частки ринку та спричинить зниження прибутку. По –

перше, потрібно вирішити проблему низької завантаженості потужностей ТОВ «АРКА ЕМ», оскільки цей показник безпосередньо впливає на прибуток товариства. Низька завантаженість – це наслідок неефективної роботи менеджера з пошуку клієнтів та неінформативно влаштованого реєстру споживачів. Підприємство на ринку нове, але має свою базу, як фактичних споживачів, так й потенційних. Як пропозицію, для усунення даної проблеми, доцільно запропонувати ТОВ «АРКА ЕМ» запровадити інформаційну систему, що не тільки дозволить покращити ефективність процесу роботи з клієнтами та систематизувати базу даних, але й підвищить загальний рівень інформатизації та автоматизує частину бізнес-процесів.

Досить часто рішення завдань, що пов'язані з конкурентоспроможністю фірми, залежить від того як швидко суб'єкт господарювання зможе перетворити існуючу функціональну систему в таку систему управління, яка базується на операційних процесах. Такий підхід досить актуальний в теперішній ситуації турбулентності зовнішнього середовища, коли одним з важливих та визначальних критеріїв системи управління є швидкість ухвалення рішень. Для підвищення ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень в діяльність ТОВ «АРКА ЕМ» доцільно впровадити автоматизовану систему управління відносинами з клієнтами.

Можливості CRM системи – автоматизація бізнес-процесів, управління угодами, організація баз даних, воронка продажу, економія часу, контроль за ефективністю команди.

SmartCRM допомагає збирати потенційних клієнтів із низки джерел: e-mail, форми зв'язку на сайті, Viber, Facebook Messenger, Google Контакти тощо. Автоматично створюйте нові контакти і додавайте дані про лідів безпосередньо в SmartCRM. SmartCRM здійснює управління наявними клієнтами, дозволяє залучати нових потенційних клієнтів для бізнесу.

Важливою проблемою діяльності ТОВ «АРКА ЕМ» є незадовільний підхід (взагалі відсутній) до управління конкурентоспроможністю з

маркетингових позицій.

Реалізація маркетингової складової конкурентоспроможності ТОВ «АРКА ЕМ» буде відбуватися шляхом:

- оцінка цінової привабливості продукції та послуг;
- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля інновацій;
- дослідження конкурентоспроможності просування продукції та послуг;
- проведення рекламної кампанії тощо.

Зміцнення (підвищення) цінової конкурентоспроможності продукції, послуг забезпечується через зниження собівартості операційної діяльності, а також підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів товариства. Якщо у товариства немає можливості вдосконалити цінову конкурентоспроможність продукції, послуг, в такому випадку є можливість використати метод нецінової конкурентоспроможності продукції за рахунок якісного покращення складових внутрішнього потенціалу фірми.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції, послуг суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності товариства шляхом впливу основні техніко-економічні та фінансово-економічні показники діяльності. Реалізація неконкурентоспроможних товарів, послуг досить часто є причиною виникнення «ланцюгів» неплатежів та зупинки діяльності товариства. Адекватна зміна ціни у випадку виникнення ситуації відсутності попиту на продукцію, послугу є оптимальним варіантом часткового підвищення фінансових можливостей товариства. Раціональний фінансовий потік від конкурентоспроможної продукції, послуги на які є попит, є джерелом підвищення конкурентоспроможності товариства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Тюріна Н.М. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/170/179>
2. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. - Харків, 2020 – 340с. URL : <https://fmab.khadi.kharkov.ua/>
3. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. – 180 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: www.ukrstat.gov.ua.
5. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS. 2017 / 1 (54), с. 111-118. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>
6. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.– Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
7. Дмитренко В.І., Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. Ефективна економіка № 4, 2017. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>
8. Міненко С.І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України URL : https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/dis_minenko-09.12.20.pdf
9. Лойко В. В. Динаміка розвитку будівельних підприємств України та міста Києва в контексті забезпечення економічної безпеки URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/15.pdf

10. Романенко О.В., Л. М. Алавердян Огляд стану та оцінка потенціалу розвитку будівельної галузі України. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/61.pdf
11. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції [Текст] : монографія / Любов Григорівна Ліпич, Ігор Вікторович Чорнуха, Ірина Олександрівна Цимбалюк. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – 212 с
12. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://uaterra.in.ua/wp-content/uploads/2017/11/SHumpeter-Teoryya-ekonomycheskogo-razvytyya.pdf>
13. Мочерний С.В. Основи підприємницької діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ukrreferat.com/chapters_book/pravo/mochernij-sv-ustenko-oa-chebotar-si-2001-osnovi-pidpriemnitskoi-diyalnosti-kniga.html
14. Heyne P. The Economic Way of Thinking (10th Edition) 10th Edition [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.amazon.com/Economic-Way-Thinking-10th/dp/0130608106/ref=sr_1_1?keywords=0130608106&qid=1670970310&s=books&sr=1-1
15. Найт Ф. Підприємництво як бремя ризику та невизначеності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: tudme.org/1087041912209/politekonomiya/nayt_predprinimatelstvo_kak_bremya_riska_neopredelennosti
16. Макконел К.Р., Брю С.Л. Економікс. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.tou.edu.kz/fulltext/buuk/b3263.pdf>
17. Friedrich A. von Hayek Law, Legislation and Liberty [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.livelib/book/1006296031-law-legislation-and-liberty-fridrih-avgust-fon-hajek>
18. Верхоглядова Н. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства / Н. Верхоглядова, О.

Кононова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 4. - С. 47-58.

19. Закон України «Про захист економічної конкуренції» – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/npas/uzagalnennya-praktiki-zastosuvannya-organami-antimonopolnogo-komitetu-ukrayini-v-2017-2019-rokah-chastini-pershoyi-statti-13-zakonu-ukrayini-pro-zahist-ekonomichnoyi-konkurenciyi>

20. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 3. - С. 127-132.

21. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. Випуск 2(4), частина 2. – С. 120-125. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015- 22>.

22. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник ІваноФранківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2015. - № 11. - С. 267-273.

23. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. – Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf

24. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p

25. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2017. – № 5. – С. 9-18

26. Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства// Ефективна економіка. – 2017. – № 2. – С.22-27

27. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці

Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.

28. 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», 2016. – 384 с.

29. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2016. – 160 с.

30. Офіційний сайт smartcrm
https://smartcrm.binotel.ua/?gclid=CjwKCAiAvoqsBhB9EiwA9XTWGVhAII Mia MJNYmYISYpfjTkAfFRw-ki0ikbsQ3NPIRzKQxJEqpNY4hoCab8QAvD_BwE

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства [2]

Період	Особливості періоду	Теорія конкурентоспроможності	Об'єкт	Особливості тлумачення поняття
1	2	3	4	5
17–19ст.	Промислова революція. Виникнення монополістів Поява ринків чистої конкуренції.	Теорія цінової конкуренції	Дослідження окремих факторів конкурентоспроможності та основних інструментів впливу	Накопичення первинних знань щодо конкурентоспроможності
I-а половина 20 ст.	Індустріалізація економіки. Поява ринків монополістичної конкуренції	Теорія ефективного управління	Дослідження групи факторів конкурентоспроможності та основних інструментів	Узагальнення та систематизація знань щодо конкурентоспроможності
II-а половина 20 ст.	Поява феномену стрімкого випередження лідерів ринку новими компаніями	Теорії стратегічного управління	Характеристика методики формування конкурентних переваг	Поява стратегічного підходу до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. до сьогоднішня	Глобалізація та інформатизація економічних процесів. Перевага інтеграційних процесів	Теорія співконкуренції	Дослідження алгоритму ведення конкурентної боротьби	Застосування синергетичного підходу до дослідження конкурентних переваг

Таблиця Б.1 – Дані балансу ТОВ «ТОВ «АРКА ЕМ» за 2020–2022 роки, тис.грн.

Показники	Роки		Темп змін, %
	2020	2022	
Актив			
Основні засоби	17,8	0,4	2,25
Інші необоротні активи	6,4	4,6	
Нематеріальні активи	24,2	5,0	20,66
Запаси	807,0	1135,3	140,68
Поточна дебіторська заборгованість	5288,8	8713,1	164,75
Гроші та їх еквіваленти	19,4	5,1	26,29
Оборотні активи	6115,2	9853,5	161,13
Баланс	6139,4	9865,7	160,69
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,0	10,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	111,7	159,6	142,88
Власний капітал	121,7	169,6	139,36
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	166,9	4207,5	2520,97
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	2502,3	9,9	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці			
Інші поточні зобов'язання	3348,5	5435,6	162,33
Поточні зобов'язання	6017,7	9706,1	161,29
Баланс	6139,4	9875,7	160,86

Таблиця Б.2 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «АРКА ЕМ» 2020-2022рр.

Показник	Зміна	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
Актив		
Основні засоби	-17,4	2,25
Інші необоротні активи	-1,8	78,88
I. Нематеріальні активи	-19,2	20,66
Запаси	328,3	140,68
Поточна дебіторська заборгованість	3424,3	164,75
Гроші та їх еквіваленти	-14,3	26,29
II. Оборотні активи	3738,3	161,13
Баланс	3726,3	160,69
Пасив		
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,9	142,88
I. Власний капітал	47,9	139,36
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4040,6	2520,97
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	-2492,4	
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,0	
Інші поточні зобов'язання	2087,1	162,33
III. Поточні зобов'язання	3688,4	161,29
Баланс	3736,3	160,86

Таблиця Б.3 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «АРКА ЕМ»

Показники	Питома вага, %		Зміна питомої ваги
	2020	2022	
Актив			
1	2	3	4
Основні засоби	0,29	0,00	-0,29
Інші необоротні активи	0,10	0,05	-0,05
Нематеріальні активи	0,39	0,05	-0,34
Запаси	13,14	11,51	-1,64
Поточна дебіторська заборгованість	86,15	88,32	2,17
Гроші та їх еквіваленти	0,32	0,05	-0,26
Оборотні активи	99,61	99,88	0,27
Баланс	100,00	100,00	-
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,16	0,10	-0,06
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1,82	1,62	-0,20
Власний капітал	1,98	1,72	-0,26
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2,72	42,60	39,89
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	40,76	0,10	-40,66
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	54,54	55,04	0,50
Поточні зобов'язання	98,02	98,28	0,26
Баланс	100,00	100,00	0,00

Таблиця В.1 – SWOT-аналіз ТОВ «АРКА ЕМ»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Opportunities (Можливості)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових схем та методів організації виробничих процесів (включаючи сферу інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів); 2. Випуск нового виробничого устаткування; 3. Тісна співпраця з азіатськими країнами 	<p>Threats (Загрози)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість 2. Зниження рівня 3. Швидке моральне забезпечення.
<p>Strengths (Сильні сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якість продукції; 2. Високий рівень технологічної оснащеності; 3. Широка асортименту та послуг; 4. Кваліфікація персоналу 	<p>SO (Сила та можливість)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закупівля нового виробничого обладнання підтримає високу якість продукції та високий рівень технологічної оснащеності; 2. Поява нових схем та методів організації виробничих процесів оптимізує робочу діяльність, що дозволить розширити асортимент та якість послуг 	<p>ST (Сила та загроза)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень дозволяє у доплату турбуватися про п 2. Широкий асортимент дозволить отримати джерелом подальшої підтримки реалізації колишньому рівню
<p>Weaknesses (Слабкі сторони)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень використання потужностей; 2. Система мотивації та стимулювання; 3. Наявність необхідних інформаційних систем; 4. Неefективні операції з пошуку та поточної роботи з клієнтами 	<p>WO (Слабкість та можливість)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень використання потужностей зменшує ефективність нового виробничого обладнання; 2. Відсутність інформаційних систем управління (CRM та ін.) є причиною неефективних операцій з пошуку та поточної роботи з клієнтами; 3. Відсутність сучасних інформаційних систем управління та контролю не дозволить використовувати нові схеми та методи організації виробничих процесів 	<p>WT (Слабкість та загроза)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня вплине і на систему мотивації 2. Постійний розвиток прискорює неактивність його ще більш не

Джерело: сформовано автором

Таблиця Г.1 – Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ «АРКА ЕМ»

Назва показника	Нормативне значення	Значення	
		2020р.	2022р.
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	1,02	1,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,88	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,0032	0,0005
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	більше 0,5	0,0198	0,0172
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 1	0,0000	0,0000
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	0,0000	0,0000
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6 – 0,5	1,00	1,00
Показники рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності активів	Більше 0, збільшення	0,77	5,20
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Більше 0, збільшення	0,67	0,91
Коефіцієнт рентабельності продукції	Більше 0, збільшення	0,68	0,94
Рентабельність власного капіталу	Більше 0, збільшення	1,87	1,30