УДК 658:005.332.4:33.012.23
DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-4

ШПИЛЬОВА В. О.
ORCID ID: 0000-0002-3891-3804
e-mail: vera_bsh.21@ukr.net
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ, Україна
КРАВЧИК Ю. В.
ORCID ID: 0000-0002-2780-5605
e-mail: gromplus7@gmail.com
Хмельницький національний університет
ЯЩЕНКО І. В.
ORCID ID: 0000-0001-5046-5453
Київський університет культури

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті акцентовано на проблематиці управління конкурентними позиціями підприємства, зокрема здійснено аналіз та розроблено низку пропозицій на прикладі даних фінансово-господарської та управлінської діяльності підприємства, яке спеціалізується на наданні будівельно-ремонтних послуг. Розроблено методику комплексного аналізування конкурентних позицій підприємства, що включає аналіз інвестиційної привабливості галузі, розрахунок структури та динаміки індексу Герфіндаля-Гіршмана, показника динаміки місткості цільового ринкового сегмента, на якому спеціалізується підприємство. Розроблено та апробовано методику складання конкурентної карти підприємств-конкурентів на ринку будівельно-ремонтних послуг регіону. Запропоновано, розраховано та побудовано матрицю «Рівень привабливості галузі, в якій здійснює діяльність підприємство» за критеріями: (1) інтенсивність конкуренції в галузі; (2) стадія розвитку галузі. Визначено пріоритетні заходи зі посилення таких складових конкурентоспроможності підприємства, як фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна та інші.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентні позиції; дослідження ринку; підприємство; управління витратами; стратегічний розвиток.

VIRA SHPILEVA
Private Higher Educational Establishment "European University"
YURII KRAVCHYK
Khmelnytskyi National University
INNA YASHCHENKO
Kyiv University of Culture

MANAGEMENT OF COMPETITIVE POSITIONS OF THE ENTERPRISE

The article focuses on the management of competitive positions of the enterprise, in particular, analyzed and developed a number of proposals on the example of financial and economic and management activities of the enterprise, which specializes in providing construction and repair services.

The purpose of the article is to substantiate the new methodological and applied principles of evaluation and policy formation to improve the competitive position of the enterprise.

Modern scientific research in the field of managing competitive positions of enterprises is analyzed and it is concluded that constant change of business conditions, high dynamics of changes in market conditions and market positions of enterprises, emergence of new methods and valuation methods and strategies for competitiveness require new theoretical and methodological developments in terms of improving the management system of competitive positions of the enterprise.

A method of comprehensive analysis of the competitive position of the company, including analysis of investment attractiveness of the industry, calculation of the structure and dynamics of the Herfindahl-Hirschman index, the dynamics of the capacity of the target market segment in which the company specializes. The method of compiling a competitive map of competing companies in the market of construction and repair services in the region has been developed and tested. The matrix "Level of attractiveness of the industry in which the company operates" is proposed, calculated and built according to the criteria: (1) the intensity of competition in the industry; (2) stage of development of the industry.

The applied significance of the research results is that priority measures have been identified to strengthen such components of enterprise competitiveness as financial, intellectual and personnel, technical and technological and others.

The scientific novelty of the research results is the substantiation of new methodological approaches to the analysis of the competitive position of the enterprise in the market.

Keywords: competitiveness; competitive positions; market research; enterprise; cost management; strategic development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Умови ведення ефективної господарської діяльності на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки є об'єктивно складними. Нестабільність зовнішнього середовища, високий рівень конкуренції, часті зміни внутрішніх та зовнішніх параметрів виробничо-господарської та фінансової діяльності, що породжують загрози і ризики, все це ставить під сумнів здатність кожного підприємства не лише до розвитку, але й безпосередньо до функціонування. Саме тому сучасні концепції управління базуються на

системному підході, при якому суб'єкт господарювання розглядається як відкрита система, передумови конкурентоспроможності якої визначаються не тільки всередині, а й поза нею. Конкурентні позиції, а за ними – безпосередньо конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу, пов'язується з тим, наскільки органічно воно вписується в середовище свого господарювання та пристосовується до нього. Саме такий системний підхід необхідно застосовувати при управлінні конкурентоспроможності підприємства і він визначає як вагомість, так і важливість її забезпечення для належного функціонування суб'єкта бізнесу.

Проблема забезпечення належної конкурентоспроможності підприємств актуальна на всіх рівнях управління, оскільки основним інститутом сучасної ринкової економіки є суб'єкти господарювання, технологічний, економічний та організаційний рівень яких значною мірою обумовлює й розвиток національної економіки. Для України характерна висока нестабільність умов господарської діяльності. Це вимагає від керівників підприємств своєчасної та адекватної реакції, яка б забезпечила здатність їх існування і розвитку, сукупність яких, як правило, ототожнюється з конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед досліджень вітчизняних вчених-економістів, наукові інтереси яких пов'язані зі вивченням проблематики управління підприємствами, зокрема в аспекті формування й зміцнення конкурентних позицій, можна передусім виокремити праці І. Должанського та Т. Загорної [5,с.14-28], В. Фролової [9,с.177-181], В. Шарко [10,с.120-125], у яких узагальнено концептуальні основи поняття «конкурентоспроможність підприємства», розкрито її роль у покращенні конкурентних позицій підприємства на ринку, визначено складові конкурентоспроможності й напрями політики її забезпечення. Однак, складність і системність поняття конкурентних переваг і безпосередньо конкурентоспроможності потребувала її методологічного відокремлення від таких категорій, як фінансова та економічна безпека підприємства, яке деталізовано розкрите у публікаціях Т. Васильціва, Р. Уразалієва [3,с.153-158], Т. Васильціва, О. Ярошко [4,с.132-136], Ю. Кравчика [7, с.78-83], а також економічний потенціал та інтернаціоналізація, аспекти яких досліджує І. Коломієць [6, с.16-26]. У деякій мірі, методологічні основи оцінювання й управління конкурентними позиціями з врахуванням специфіки різних видів економічної діяльності висвітлені в працях С. Близнюка та А. Остапенка [1,с.41-42], І. Булаха та Т. Надтоки [2,с.40-48], Р. Лупака та А. Дідич [8,с.248-252], Я. Березівського, В. Збарського, А. Збарської [10,с.825-836] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Однак, постійна зміна умов господарювання, висока динаміка зміни ринкової кон'юнктури та ринкових позицій підприємств, поява як нових методик та методів оцінювання, так і стратегій забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, потребують нових теоретико-методичних напрацювань в частині вдосконалення системи управління конкурентними позиціями підприємства.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування нових методико-прикладних засад оцінювання та формування політики покращення конкурентних позицій підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Одна з головних цілей аналізування конкурентних позицій підприємства полягає у ідентифікації ключових факторів успіху у відповідній сфері бізнесу, тобто таких змінних серед великої їх кількості (наприклад, розміри підприємства, обсяги продажу, загальні витрати фінансово-господарської діяльності, витрати на рекламу тощо), які визначають можливість та здатність підприємства конкурувати на обраному цільовому сегменті ринку. Ними можуть виступати як вартісні показники (собівартість послуг; питомі капітальні вкладення; доходовіддача витрат), так і такі, які важко піддаються кількісній оцінці (якість продукції та послуг; місце розташування підприємства і т. п.). В кожній сфері бізнесу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху.

Аналіз інвестиційної привабливості як результат опису галузі складається з трьох етапів:

- багатофакторного аналізу рівня інтенсивності галузевої конкуренції;
- визначення стадії розвитку галузі;
- безпосередній аналіз інвестиційної привабливості галузі.

З метою аналізу рівня конкуренції на ринку в економічній літературі використовують індекс Герфіндаля–Гіршмана (ІГГ), який оцінює рівномірність розподілу ринкових часток конкурентів, які функціонують на ринку:

$$I_I = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + ... + S_n^2 = \sum S_n^2, \quad (1)$$

де I_I – індекс Герфіндаля–Гіршмана;

S_i – частка ринку і-го конкурента, виражена у відсотках;

n – загальна кількість підприємств на ринку.

Рівень конкуренції на ринку вважають нормальним, коли $I_l \langle 1000$. Якщо $I_l \geq 1800$, то ринок високомонополізований. Водночас існує здорова ринкова конкуренція, коли на ринку функціонує понад 10 конкурентів; одна фірма не володіє понад 31 % ринку; дві – 44 %; три – 54 %; чотири фірми – 63 %.

Проаналізовані показники – характеристики рівня конкуренції на ринку будівельно-ремонтних послуг регіону наведено у табл. 1. Головні підприємства цього ринку та їхні частки на зазначеному ринку у 2017 – 2020 роках. Проведене дослідження свідчить про зовнішнє конкурентне середовище функціонування аналізованого в дослідженні підприємства – ТОВ «МКМ» як про ринок гострої конкурентної боротьби, причому рівень конкуренції на цьому ринку поступово послаблюється (ІГГ зріс з 1193,1 у 2017 році до 1336,7 у 2020 році), проте навіть для 2020 року цей показник знаходиться у межах цивілізованого конкурентного ринку.

Таблиця 1

Частки основних підприємств-конкурентів
на ринку будівельно-ремонтних послуг регіону у 2017-2020 роках

Підприємство	Частка ринку, %				Частка ринку в квадраті			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
ТОВ «МКМ»	14,3	11,3	13,5	13,8	204,49	127,69	182,25	190,44
ВАТ «Комфортбуд-плюс»	3,8	8,7	13,1	19,2	14,44	75,69	171,61	368,64
ТзОВ «Леся-ЛТД»	8,8	4,4	6,8	5,5	77,44	19,36	46,24	30,25
ЗАТ «Західпромбуд»	11,9	17,6	18,3	20,4	141,61	309,76	334,89	416,16
ТзОВ «Будмонтаж»	4,2	13,4	13,9	14,9	17,64	179,56	193,21	222,01
ТзОВ «Будівельна компанія»	3,1	3,2	7,7	6,6	9,61	10,24	59,29	43,56
ПП «Мета»	13,1	4,8	5,7	5,4	171,61	23,04	32,49	29,16
ПП «Технобуд»	4,0	13,7	5,4	3,3	16,0	187,69	29,16	10,89
ТзОВ «СВ-Буд»	3,1	2,1	3,4	3,1	9,61	4,41	11,56	9,61
ТзОВ «Юван»	4,2	1,5	2,6	1,5	17,64	2,25	6,76	2,25
ПВФ «Статика»	3,1	2,9	3,4	2,6	9,61	8,41	11,56	6,76
КМП «Гранітбудексклюзив»	4,4	2,0	3,1	1,6	19,36	4,0	9,61	2,56
Інші підприємства	22,0	14,4	3,1	2,1	484,0	207,36	9,61	4,41
РАЗОМ	100	100	100	100	1193,1	1159,5	1098,2	1336,7

У 2017 році на ринку домінувала група лідерів із чотирьох підприємств – ТОВ «МКМ», ТзОВ «Леся-ЛТД», ЗАТ «Західпромбуд» та ПП «Мета». Якщо ТОВ «МКМ» більш-менш втримало свої конкурентні позиції, а ЗАТ «Західпромбуд» – суттєво наростило, то такі підприємства, як ТзОВ «Леся-ЛТД» та ПП «Мета» суттєво втратили свої ринкові частки. Натомість, підприємства ТзОВ «Комфортбуд-плюс» та ТзОВ «Будмонтаж» завоювали за період 2017 – 2020 років суттєві позиції на ринку. Їх частки на ринку у 2020 році становили, відповідно, 19,2% та 14,9%.

Значною мірою це відбулось за рахунок значної модернізації виробничих потужностей цими підприємствами, за рахунок чого вони почали надавати більші обсяги будівельно-ремонтних послуг, причому нижчої вартості порівняно з іншими конкурентами. Ці чинники призвели також до певної втрати лідерства ТОВ «МКМ», яке не вклало у свій бізнес таких капіталовкладень, які зробили підприємства, що у 2020 році переважали його за ринковою часткою.

Будь-який ринок не знаходиться у статичному стані, а перебуває в стані росту чи скорочення. Темпи росту ринку дають змогу робити висновок про потенційну інтенсивність конкуренції на ньому. Показник динаміки ринку розраховують за формулою 2:

$$T_m = \frac{V_m^{`} - V_m}{V_m} * \frac{12}{t} + 1, \quad (2)$$

де T_m – показник динаміки ринку;

$V_m^{`}$ та V_m – обсяги ринку (обсяг реалізованої продукції (послуг) у вартісному вираженні) наприкінці аналізованого та базового періодів;

t – тривалість періоду.

Показник динаміки аналізованого ринку протягом періоду 2017 – 2019 років був високим, про що свідчить прискорене збільшення обсягу реалізованих послуг. Експерти вважають, що таке прискорення відбувається значною мірою за рахунок збільшення реальної купівельної спроможності населення. Проте у 2020 році відбулося суттєве сповільнення обсягів реалізації продукції (послуг).

В той же час значно зростає ефективність дослідження рівня конкуренції на ринку за умови поділу всього ринку на окремі сегменти (квадранти) за певними спільними характеристиками та розміщення в їх межах основних конкурентів, що дає можливість також побачити масштаб впливу підприємств на ринок та/чи окремі сегменти. Цього можна досягнути з використанням спеціальних моделей з арсеналу

стратегічного маркетингу, які дозволяють структуризувати ринок на окремі сегменти та більш чітко характеризувати рівень конкурентної боротьби в них.

Відомі ряд моделей портфельного аналізу: матриці М. Портера, Мак-Кінзі, Ж-Ж. Ламбена, матриця Бостонської консалтингової групи, побудова конкурентних карт ринків, а також адаптовані матриці до існуючих умов розвитку ринків вітчизняними науковцями, в тому числі, наприклад, матриця «географічне покриття – портфель продуктів» та інші, які дозволяють побачити ринкову частку кожного конкурента та темп її збільшення чи скорочення (матриця БКГ), присутність продукції підприємств у сегментах ринку, які є привабливими, та визначати рівень конкуренції у таких сегментах (матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу»), вибирати підприємствам стратегії подальшого розвитку.

Варто зазначити важливе прикладне значення матриці «географічне покриття – портфель продуктів», яка дозволяє побачити рівень присутності кожного з підприємств у регіонах країни та широту асортименту продукції цього підприємства. Водночас видається за доцільне з огляду визначення стратегічних позицій конкурентів на ринку будівельно-ремонтних послуг будувати конкурентні карти цього ринку.

У табл. 2 наведено результати складання конкурентної карти аналізованого ринку з практичним позиціонуванням на ній основних підприємств-конкурентів. Проведене дослідження свідчить про сильне становище на ринку таких підприємств, як ВАТ «Комфортбуд-плюс» та ЗАТ «Західпромбуд». Частки цих підприємств на досліджуваному ринку є значними, причому високими темпами зростає їх ринкова позиція.

Ринкова частка підприємства ТОВ «МКМ» дещо скоротилася, проте підприємство продовжує утримувати сильну конкурентну позицію. Також сильну конкурентну позицію утримує ТзОВ «Будмонтаж», але є більш успішним від досліджуваного нами підприємства, оскільки ринкова частка ТзОВ «Будмонтаж» протягом останніх років швидко зростає.

Слабкі, проте дещо вищі за аутсайдерів конкурентні позиції утримують такі підприємства, як ТзОВ «Будівельна компанія», ТзОВ «Леся-ЛТД» та ПП «Мета». Проте різною є динаміка зростання ринкової частки цих підприємств, що дозволяє диференціювати їх у різні ринкові ніші (за рівнем конкурентоспроможності).

Таблиця 2

Конкурентна карта основних підприємств-конкурентів на ринку будівельно-ремонтних послуг регіону у 2017-2020 роках

Темп росту/скорочення ринкової частки підприємства	**Розмір ринкової частки підприємства**			
	ЛІДЕР	**СИЛЬНА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ**	**СЛАБКА КОНКУРЕНТ-НА ПОЗИЦІЯ**	**АУТСАЙДЕР**
Швидке покращення конкурентної позиції	ВАТ «Комфортбуд-плюс» ЗАТ «Західпром-буд»	ТзОВ «Будмонтаж»		
Покращення конкурентної позиції		ТОВ «МКМ»	ТзОВ «Будівельна компанія»	ТзОВ «СВ-Буд»
Погіршення конкурентної позиції			ТзОВ «Леся-ЛТД»	ПП «Технобуд» ПВФ «Статика»
Швидке погіршення конкурентної позиції			ПП «Мета»	ТзОВ «Юван» КМП «Граніт буд-ексклюзив»

Аналогічна ситуація з підприємствами ПП «Технобуд», ТзОВ «СВ-Буд», ТзОВ «Юван», ПВФ «Статика» та КМП «Гранітбудексклюзив», які є аутсайдерами. Найгірша конкурентна позиція на ринку у підприємств ТзОВ “Юван” та КМП «Гранітбудексклюзив». Їх ринкові частки є найнижчими та при цьому ще й скорочуються найшвидшими темпами.

Економічна діагностика конкурентних позицій підприємства буде неповною без визначення рівня інвестиційної привабливості галузі, у якій функціонує підприємство. Відповідно, доцільно здійснювати відповідні розрахунки з метою позиціонування галузі, в якій функціонує ТОВ «МКМ». Для цього спершу визначається інтенсивність конкуренції в галузі (за допомогою показника «індекс Герфіндаля-Гіршмана»). Надалі визначають стадію розвитку галузі. Для цього скористаємось показником середньорічного темпу росту обсягів реалізованої продукції у галузі за період 2017 – 2020 років:

$$T_m = [(33,7/29,6) + (33,9/33,7) + (34,4/33,9)] / 3 \text{ x } 100\% = 105,5\%$$

Отже середньорічне зростання обсягів ринку будівельно-ремонтних послуг регіону складає 5,5 % щорічно.

На рис. 1 показано стадію, на якій знаходиться галузь, у якій функціонує ТОВ «МКМ». Інформація з рисунку дозволяє чітко усвідомити рівень інвестиційної привабливості галузі, у якій функціонує аналізоване підприємство. З рисунку видно, що рівень конкуренції можна охарактеризувати, як середній, а досліджувана

галузь знаходиться на стадії росту, що свідчить про досить високий рівень її привабливості. Фази перебування галузі, які є привабливими для інвестування на рисунку заштриховані.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновки про позитивні аспекти щодо забезпечення хороших конкурентних позицій підприємства на ринку, проте більшість цих складових характеризується також і незадовільними характеристиками, які у сукупності негативно впливають на загальну інтегральну оцінку конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

Щодо однієї з ключових структурних складових конкурентоспроможності кожного суб'єкта господарювання – фінансової складової, то, починаючи з 2020 р., спостерігається позитивний вплив більшості фінансових показників на характеристики конкурентоспроможності аналізованого підприємства. Йдеться про збільшення обсягів доходу від наданих послуг, перевищення терміну оплати дебіторської заборгованості над аналогічним показником по кредиторській заборгованості, збільшення обсягів капіталовкладень, задовільні показники ліквідності та фінансової стійкості.

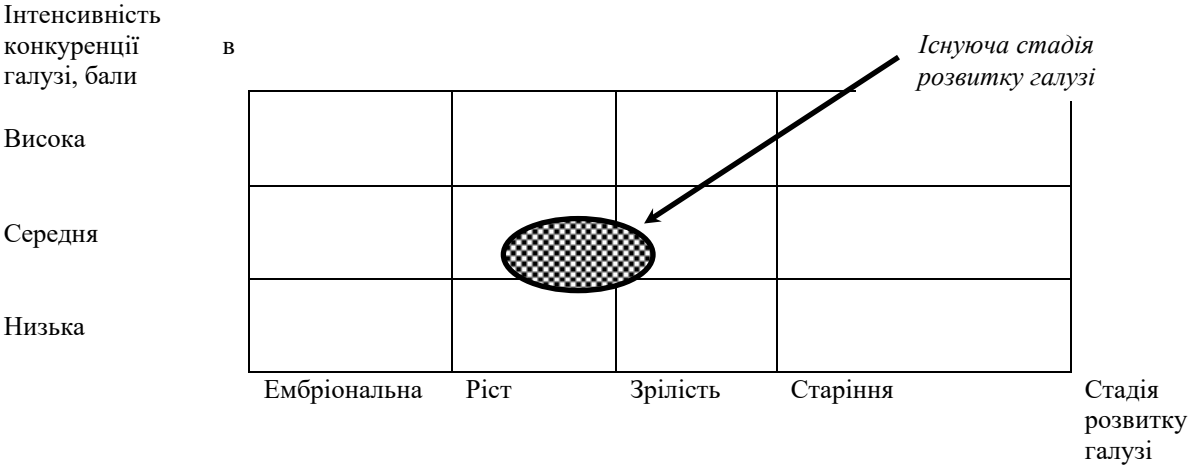

Рис. 1. Рівень привабливості галузі, в якій здійснює діяльність ТОВ «МКМ»

запобігання негативним впливам за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Потрібно зазначити, що аналіз виявив недостатньо високі показники оплати праці на ТОВ «МКМ», що є негативною ознакою цієї складової конкурентоспроможності підприємства, оскільки не сприяє збільшенню рівня оплати праці, покращанню рівня якості трудового життя, а також стабільності кадрів на підприємстві та підвищенню рівня мотивації до праці, до збереження комерційної таємниці підприємства та загалом до показників ефективності його функціонування.

Якщо проаналізувати такі показники, як: коефіцієнт кваліфікованості персоналу; коефіцієнти руху персоналу на мікрорівні; рівень участі персоналу в господарській діяльності; характер трудових відносин на підприємстві; рівень відношення працівників до власності; рівень кваліфікації персоналу та ін., то загалом можна побачити такі тенденції (станом на кінець 2020 р.):

- коефіцієнт кваліфікованості персоналу є високим - 0,84, що свідчить про належний рівень інтелектуального потенціалу підприємства;
- відсутня плинність персоналу (коефіцієнт обороту з прийняття у 2020 р. становив 0,125), що є позитивним;
- спостерігається перевищення прийняття персоналу над його вибуттям;
- існує тенденція до скорочення кількості осіб виробничого персоналу та збільшення управлінського, що є свідченням посилення інтелектуального потенціалу підприємства;
- на підприємстві переважають постійні працівники, їх кількість, частка; кількість постійних працівників, які працюють за основним місцем праці, щороку збільшується, що варто розцінювати як позитивну тенденцію, оскільки сприяє стабільності роботи персоналу.

Техніко-технологічна складова конкурентоспроможності підприємства характеризує створення і використання такої техніко-технологічної бази, устаткування й основних засобів виробництва, таких технологій і бізнес-процесів, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства. Проте рівень фондовіддачі основних засобів ТОВ «МКМ» залишається невисоким, що не сприяє забезпеченню належного рівня його конкурентоспроможності; проте позитивним є високий рівень фондоозброєності персоналу.

Якщо проаналізувати такі показники, як: склад та структура основних засобів; рівень їх фізичного та морального зносу та ін., то загалом можна виявити такі тенденції:

- у структурі матеріально-технічної бази підприємства 15,5 % припадає на виробничі запаси та 84,5 % - на основні засоби, що є досить раціональним;

- коефіцієнт фізичного зносу основних засобів ТОВ «МКМ» є високим, що свідчить про недостатній рівень забезпеченості підприємства належною техніко-технологічною базою (коефіцієнт зносу станом на 01 січня 2021 року становив 0,63);

- значна частина основних засобів підприємства є щойно збудованими будівлями та спорудами з тривалим терміном експлуатації;

- близько 75% основних засобів підприємства сформовано за рахунок позикових ресурсів, що дуже негативно впливає на рівень цієї складової конкурентоспроможності підприємства. Апарату управління підприємством необхідно скоригувати цю характеристику його діяльності.

Політико-правова складова конкурентоспроможності підприємства характеризує врахування змін у політичному житті країни, всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, грамотну правову роботу з контрагентами і органами державної влади, вирішення інших правових питань. Аналіз цієї складової конкурентоспроможності ТОВ «МКМ» дозволив зробити такі висновки та узагальнення. Позитивно впливає на рівень цієї складової конкурентоспроможності підприємства таке:

- на підприємстві створено та він постійно функціонує юридичний / контрактний відділ, який здійснює повноцінне належне юридичне забезпечення діяльності підприємства, правову роботу з клієнтами, контрагентами, органами влади, судовими та арбітражними органами;

- контрактний відділ обов'язково передбачає у договорах з клієнтами та контрагентами можливість форс-мажорних обставин, а також негативного впливу політичних змін на дію угоди та її результати;

- у підприємства належним чином оформлено дозволи на виробництво та прийнято в експлуатацію приміщення, а також викуплено земельні ділянки, на яких розміщено ринкові приміщення, що суттєво знижує рівень ризику, зумовленого політичними, змінами у системі державного регулювання та місцевого самоврядування і т. ін.

Негативно впливає на рівень політико-правової складової конкурентоспроможності підприємства лише те, що керівництво підприємства не здійснює попереджувального прогнозування змін та їх наслідків у політичному житті країни та регіону.

Екологічна складова конкурентоспроможності підприємства має суттєвий вплив у випадку, якщо воно здійснює діяльність, пов'язану з викидами шкідливих чи екологічно небезпечних відходів у навколишнє середовище, здійснює виробництво (реалізацію) шкідливих (для здоров'я споживачів чи навколишнього середовища) товарів (надання послуг). Необхідно зазначити, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «МКМ» за цією функціональною складовою є прийнятним, оскільки на підприємстві налагоджена робота щодо контролю якості технологічних та виробничих, матеріалів, які поступають на виробництво шляхом контролю сертифікатів якості, посвідчень відповідності та джерел походження виробничих запасів. Проте для посилення цієї складової конкурентоспроможності підприємства доцільно покращити функцію забезпечення якості / контролю якості з метою виконання роботи щодо встановлення процедур якості та контролю їх виконання у відділах підприємства, в тому числі на предмет забезпечення екологічної складової конкурентоспроможності бізнесу.

Інформаційна складова конкурентоспроможності підприємства заснована не тільки на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й на проведенні ділової розвідки, інформаційно-аналітичної роботи з зовнішніми і внутрішніми суб'єктами. Проведений нами аналіз засвідчив, що недоліками такої роботи на ТОВ «МКМ» є:

- велика кількість працівників підприємства володіє інформацією щодо переліку контрагентів та клієнтів підприємства, а також має доступ до клієнтської бази, копій проектно-погоджувальної документації, кошторисів, калькуляцій собівартості послуг підприємства і т. ін.;

- підприємство не проводить систематичної та системної роботи щодо ділової розвідки конкурентів;

- підприємство здійснює моніторинг та належну інформаційно-аналітичну роботу з ЗМІ на предмет виявлення негативних (неправдивих) інформаційних відгуків про підприємство, його послуги; розміщення у ЗМІ власної інформації про підприємство, послуги, роз'яснення рекламацій та ін.

У контексті посилення цієї складової конкурентоспроможності ТОВ «МКМ» особливо важливо посилити контроль за внутрішньою інформацією та запровадити фінансову відповідальність для працівників всіх рівнів управління за поширення (чи не збереження) інформації, у тому числі за неправомірне її внутрішнє поширення. Конфіденційна внутрішня інформація має розповсюджуватись лише серед працівників апарату управління з відповідним створенням сприятливих їм умов для довготривалого працевлаштування на підприємстві (моральне та матеріальне заохочення на рівні вищому, ніж в конкурентів; забезпечення можливості професійно-кваліфікаційного росту і т. ін.).

Продуктова складова конкурентоспроможності підприємства являє собою рівень відповідності послуг, які пропонує на ринку підприємство з точки зору задоволення потреб та вимог споживачів, рівня їх якості та конкурентоспроможності, відповідності асортименту та номенклатури. Від рівня забезпеченості продуктової складової конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить його загальна конкурентоспроможність.

Силова складова конкурентоспроможності підприємства передбачає фізичну охорону об'єктів і особисту охорону керівництва, протидію криміналу, взаємодію з правоохоронними та іншими державними

органами у випадку фізичного втручання у майно та інтереси підприємства. Аналіз цієї складової конкурентоспроможності ТОВ «МКМ» виявив, що позитивними сторонами роботи, яка ведеться у цьому напрямі на підприємстві є:

- організація та здійснення систематичної охорони об'єктів та матеріальних цінностей;
- з керівниками усіх відділів та робітниками укладено договори про матеріальну відповідальність за втрату (псування) матеріальних цінностей підприємства;
- підприємством укладено довгостроковий контакт з охоронною фірмою на здійснення охорони виробничих, офісних та складських приміщень підприємства.

Як певні недоліки у роботі підприємства щодо забезпечення силової складової конкурентоспроможності підприємства можна віднести таке:

- керівництвом підприємства не укладено угод (в тому числі усних) щодо співпраці з правоохоронними та іншими державними органами щодо протидії криміналу, рейдерським захопленням (оскільки після настання таких випадків допомогти правоохоронні органами, як правило, вже не в змозі);
- система матеріального стимулювання праці підприємства не містить винагороди за збереження матеріальних цінностей, економію матеріалів тощо.

Над усуненням виявлених слабких сторін більшості викладених вище складових доцільно працювати керівництву ТОВ «МКМ» з метою забезпечення належної системи управління конкурентоспроможністю цього підприємства.

Зазначимо, що розвиток фінансово-господарської діяльності ТОВ «МКМ» в подальшому є вкрай неоднозначним, оскільки це підприємство знаходиться в таких умовах, коли з одного боку об'єктивно необхідно вирішувати задачі переходу до якісно нового стану шляхом пошуку «точок зростання», які б дозволили йому конкурувати на зовнішніх ринках, а з іншого – «виживати» в умовах недосконалого конкурентного середовища, проявів монополізму і клієнтських відносин, корупції; надмірно високого рівня криміналізації і тінізації. Все це перешкоджає продуктивному виконанню підприємством соціальних та економічних функцій, а посилення негативного впливу чинників на конкурентоспроможність цього підприємства веде до негативних соціально-економічних наслідків.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

За результатами аналізу встановлено, що рівень конкурентоспроможності (зокрема фінансової) ТОВ «МКМ» протягом останніх років суттєво покращився. Проте, це не повинно заспокоювати керівництво підприємства передусім з огляду на те, що покращення відбулося лише в останні 1-2 роки (а отже стан стійкої конкурентоспроможності надто перманентний), очікується різке ускладнення зовнішнього конкурентного середовища, зумовлене передусім переходом ринку з однієї стадії свого розвитку до наступної.

Вказане обумовлює гостру потребу та своєчасність розробки і реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «МКМ» у найближчі 5 років. Головною метою стратегії має стати створення умов для стійкого функціонування підприємства, належних показників ефективності його фінансово-господарської діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Досягненню цієї мети слугуватиме виконання таких цілей підприємства, як: 1) збільшення обсягів надання будівельно-ремонтних послуг та продажу будівельних матеріалів і товарів, а також покращення місця підприємства на ринку; 2) забезпечення прийнятного рівня запасу фінансової безпеки; 3) формування страхового та резервного фонду у розмірі не менше 25 % від доходу; 4) забезпечення належного рівня фінансової стійкості та ліквідності; 5) здійснення інвестицій у техніко-технологічну базу; 6) посилення інноваційності послуг та технологічного процесу; 7) покращення системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити навколо аспектів обґрунтування стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Література

1. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 41-42.

2. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО , 2017. 244 с.

3. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.

4. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.

6. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2007. № 3. С. 16-26.

7. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2021. №4. С. 78-83.

8. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

9. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2019. № 1. С. 177-181.

10. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 120-125.

11. Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. Accounting. 2021. № 7 (4). P. 825-836.

References

1. Blyznyuk, S. V., Ostapenko, A. V. (2018). Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research. Investment: practice and experience, no 7, pp. 41-42.

2. Bulakh, I. V., Nadtoka, T. B. (2017). Assessment of competitiveness of the telecommunication enterprise. Donetsk: DRUK-INFO. 244 p.

3. Vasyltsiv, T. G., Urazaliev, R. M. (2018). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine. Vol. 21.2. pp. 153-158.

4. Vasyltsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine. Vol. 21.2. pp. 132-136.

5. Dolzhanskyi, I. Z., Zagorna T. O. (2006). Competitiveness of the enterprise. Kyiv: TsNL. 384 p.

6. Koloviyets, I. F. (2007). Increasing the level of competitiveness of the enterprise iv the system of factors of internationalization. Competition, no 3, pp. 16-26.

7. Kravchyk Yu. V. Planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva na svitovomu rynku. Herald of Khmelnytskyi National University. Ekonomichni nauky. – 2021. №4. S. 78-83.

8. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine. Vol. 20.6. pp. 248-252.

9. Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. Accounting. 2021. no 7(4). pp. 825-836.

10. Frolova, V. Yu. (2019). Strategic approach in managing enterprise competitiveness. Bulletin of Donetsk National University, no 1, pp. 177-181.

11. Sharko, V. V. (2015). Competitiveness of the enterprise: valuation methods, promotion strategies. Scientific Bulletin of Mukachevo State University, no 2 (4), pp. 120-125.

Надійшла / Paper received : 02.01.2022
Надрукована/Printed : 31.01.2022