

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «**Маркетингове управління конкурентоспроможністю
підприємства (на матеріалах ТОВ «Промспецбуд»)**»

Виконав:

(підпис)

Керівник:

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Плужнику Віктору Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства (на матеріалах ТОВ «Промспецбуд»

керівник роботи к.е.н., доцент Карабаза І.А.,

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від “___” _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки

РЕФЕРАТ (АННОТАЦІЯ)

**на дипломну роботу студента спеціальності 073 «Менеджмент»
Плужника В. на тему «Маркетингове управління
конкурентоспроможністю підприємства». – ДонНУЕТ ім. Михайла
Туган-Бараноського, 2018 р.**

Дипломна робота виконана на 111 сторінках, містить 30 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки. При підготовці роботи опрацьовано 47 літературних джерел та звітність роботи ТОВ «Промспецбуд» за 2015-2017 рр.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби за споживача.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства.

Мета дипломної роботи – узагальнення теоретико-методичних основ управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства та розробка відповідних практичних рекомендацій.

Положення, що виносяться на захист:

- узагальнення теоретико-методичних основ управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства;

- комплексна діагностика маркетингового середовища підприємства, оцінка його конкурентоспроможності та конкурентного статусу на ринку будівельних послуг;

- програма заходів із щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд» та її економічна ефективність.

Одержані результати можуть бути використані у практиці діяльності ТОВ «Промспецбуд» для підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та дозволяють сформулювати додаткові можливості для довгострокового розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, маркетингове середовище, ринок будівельних робіт, конкурентний статус підприємства, управління маркетинговою конкурентоспроможністю, ефективність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, різновиди та маркетингові чинники	7
1.2. Сутність та складові системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств	27
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ПРОМСПЕЦБУД» ТА АНАЛІЗ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	34
2.1. Оцінка організаційно-економічного та маркетингового потенціалу підприємства	34
2.2. Аналіз маркетингового зовнішнього середовища ТОВ «Промспецбуд»	42
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	56
2.4. Визначення стратегічної позиції підприємства у сфері надання будівельних послуг	63
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРОМСПЕЦБУД»	72
3.1. Вибір маркетингових стратегій діяльності підприємства	72
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд»	78
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	82
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

За умов ринкової економіки, активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів збільшуються можливості вітчизняних підприємств в освоєнні нових ринків збуту поряд із посиленням конкуренції в існуючому конкурентному середовищі. Саме в такій ситуації головним фактором успішної діяльності підприємств має стати маркетинг, а управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати принципам маркетингу.

Розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі управління маркетингом має ґрунтуватися на об'єктивних законах: розвитку конкуренції, попиту і пропозиції, постійного зростання додаткових витрат, зростання потреб споживачів, обмеженості інноваційного товару та інших. Для визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, необхідне постійне проведення моніторингу ефективності маркетингових заходів.

Управлінню конкурентоспроможністю різних об'єктів на мікро- і макрорівнях присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, Ж. Ламбена, Р.А. Фатхутдінова, Ф.Котлера, П.Діксона, В.Я. Кардаша, М.Портера та багатьох інших. На окремих аспектах конкурентоспроможності підприємства зосереджують увагу Л.В. Балабанова, Н.В. Бутенко, В.А. Павлова та інші автори. Не зважаючи на значні досягнення в теорії конкурентоспроможності, проблеми її забезпечення на українських підприємствах у сучасних умовах є надзвичай актуальними та потребують дослідження.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства та

розробка відповідних практичних рекомендацій. Для досягнення мети дослідження вирішено наступні завдання:

- визначити сутність, різновиди та маркетингові чинники конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сутність та складові системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств;
- оцінити організаційно-економічний та маркетинговий потенціал підприємства;
- проаналізувати маркетингове зовнішнє середовище ТОВ «Промспецбуд»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- визначити стратегічної позиції підприємства у сфері надання будівельних послуг;
- обґрунтувати вибір маркетингових стратегій діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд» та оцінити їхню економічну ефективність.

Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби за споживача.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях загальної теорії управління, стратегічного управління, маркетингу і використанні таких методів: спостереження та порівняння,

історико-логічного, абстракції, аналогії, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, методів економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, управлінська та оперативна звітність ТОВ «Промспецбуд», матеріали періодичних видань і мережі Internet.

Наукова новизна отриманих результатів: узагальнено методичне забезпечення управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства, продіагностовано маркетингове середовище та конкурентоспроможність ТОВ «Промспецбуд» та сформульовано відповідні пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства із обґрунтуванням доцільності реалізації пропозицій.

Практична значимість отриманих результатів дипломної роботи полягає у розробці заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, які спрямовані на зростання обсягу надання послуг, зниження витрат на надання будівельних послуг, забезпечення термінів виконання будівельних робіт шляхом впровадження автоматизованої системи диспетчеризації будівельних робіт та дозволяють сформулювати додаткові можливості для довгострокового розвитку підприємства.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (47 найменувань), і додатків (4 од.). Зміст роботи викладено на 111 сторінках.

ВСТУП

За умов ринкової економіки, активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів збільшуються можливості вітчизняних підприємств в освоєнні нових ринків збуту поряд із посиленням конкуренції в існуючому конкурентному середовищі. Саме в такій ситуації головним фактором успішної діяльності підприємств має стати маркетинг, а управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати принципам маркетингу.

Розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі управління маркетингом має ґрунтуватися на об'єктивних законах: розвитку конкуренції, попиту і пропозиції, постійного зростання додаткових витрат, зростання потреб споживачів, обмеженості інноваційного товару та інших. Для визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, необхідне постійне проведення моніторингу ефективності маркетингових заходів.

Управлінню конкурентоспроможністю різних об'єктів на мікро- і макрорівнях присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, Ж. Ламбена, Р.А. Фатхутдінова, Ф.Котлера, П.Діксона, В.Я. Кардаша, М.Портера та багатьох інших. На окремих аспектах конкурентоспроможності підприємства зосереджують увагу Л.В. Балабанова, Н.В. Бутенко, В.А. Павлова та інші автори. Не зважаючи на значні досягнення в теорії конкурентоспроможності, проблеми її забезпечення на українських підприємствах у сучасних умовах є надзвичай актуальними та потребують дослідження.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства та

розробка відповідних практичних рекомендацій. Для досягнення мети дослідження вирішено наступні завдання:

- визначити сутність, різновиди та маркетингові чинники конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сутність та складові системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств;
- оцінити організаційно-економічний та маркетинговий потенціал підприємства;
- проаналізувати маркетингове зовнішнє середовище ТОВ «Промспецбуд»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- визначити стратегічної позиції підприємства у сфері надання будівельних послуг;
- обґрунтувати вибір маркетингових стратегій діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд» та оцінити їхню економічну ефективність.

Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення успішного функціонування підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби за споживача.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях загальної теорії управління, стратегічного управління, маркетингу і використанні таких методів: спостереження та порівняння,

історико-логічного, абстракції, аналогії, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, методів економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, управлінська та оперативна звітність ТОВ «Промспецбуд», матеріали періодичних видань і мережі Internet.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність, різновиди та маркетингові чинники

Активізація кризових процесів в політичному та фінансовому житті України спричиняє виникнення певних наслідків негативного характеру для всіх секторів економіки України. Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних складних умовах функціонування, пов'язана, насамперед, з розробленням системи управління конкурентоспроможністю, в т.ч. маркетингової.

Дослідження поняття «конкуренентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємопов'язані – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь». Конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків (Афонін, с. 174). Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. В ринкових відносинах конкуренцію - природно і об'єктивно існуюче явище - можна розглядати як закон товарного господарства, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення НТП,

впровадження нових форм організації виробництва і систем зарплати тощо. У своєму розвитку конкуренція пройшла певний шлях удосконалення від простих до складніших форм. Конкуренція як явище була властива рабовласницькій, феодальній і навіть первіснообщинній епосі, її зародження й виникнення історично відносять до простого товарного виробництва. Конкуренція між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами) орієнтується на суспільну (ринкову) вартість товару. Ті з них, які витрачають на одиницю продукції більше праці порівняно з суспільно-необхідними, в конкурентному суперництві втрачають свої позиції й не мають успіху.

Особливий імпульс конкуренція дістала з переходом у розвинуте товарне господарство. Для ринкового господарства XVIII століття була характерна вільна конкуренція, її феномен детально дослідив Адам Сміт, якому належить вираз щодо «невидимої руки» (Василенко, с.58). Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д.Рікардо, Д.С.Міль, Ф.А.Хайек, Ю.І.Коробов, Д.Ю.Юданов та інші вчені.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, розглянемо визначення, сформульовані деякими авторами (табл. 1.1) та розглянуті Л.В.Балабановою та В.В.Холод в (Балабанова, с.115).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкуренція» деякими авторами

№ з/п	Автор	Трактування поняття «конкуренція»
1.	П.Хайне	Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ
2.	Ф.Найт	Конкуренція – це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні
3.	К.Р.Макконелл і С.Брю	Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
4.	Й.Шумпетер	Конкуренція – це суперництво старого з новим, з інноваціями

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Автор	Трактування поняття «конкуренція»
5.	Фрідріх А.фон Хайек	Конкуренція – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку: - конкуренція веде до кращого використання здатностей й знань; - конкуренція потребує раціонального поведіння як умови перебування на ринку. Вона стимулює раціональність; - конкуренція не може функціонувати серед людей, позбавлених підприємницького духу. Це особливий метод виховання розумів, великих винахідників і підприємців
6.	М.Портер	Конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
7.	Г.Л.Азоєв	Під конкуренцією розуміє суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими і досягненні однієї й тієї ж мети
8.	А.Ю.Юданов	Ринкова конкуренція – це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку

Аналіз структури й змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає підстави зробити наступні висновки:

- поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності;
- різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор під конкуренцію розуміє суперництво фірм (юридичних осіб), інші – суперництво фізичних осіб, треті – як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті – ситуації і т.д.;
- поняття не пов'язані із законодавством.

На наш погляд, найбільш повне визначення конкуренції розглядається І.З.Должанським в (Должанський, с. 32): конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за

задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або природних умовах.

На рубежі XIX століття у найрозвинутіших країнах світу вводиться механізм регулювання конкуренції, тобто встановлення «правил гри», коли підприємства та фірми намагаються запровадити нові принципи суперництва. Їхня суть полягає в тому, що підприємці діють не наосліп, силою витісняючи один одного з ринку, а з допомогою маркетингу детально вивчають ринкові можливості, його кон'юнктуру. Це значною мірою «заземлює» напругу виникнення кризи надвиробництва, оскільки зі споживачем наперед узгоджуються обсяги, номенклатура, умови й термін реалізації продукції.

На рис.1.1 розглянуті види конкуренції.

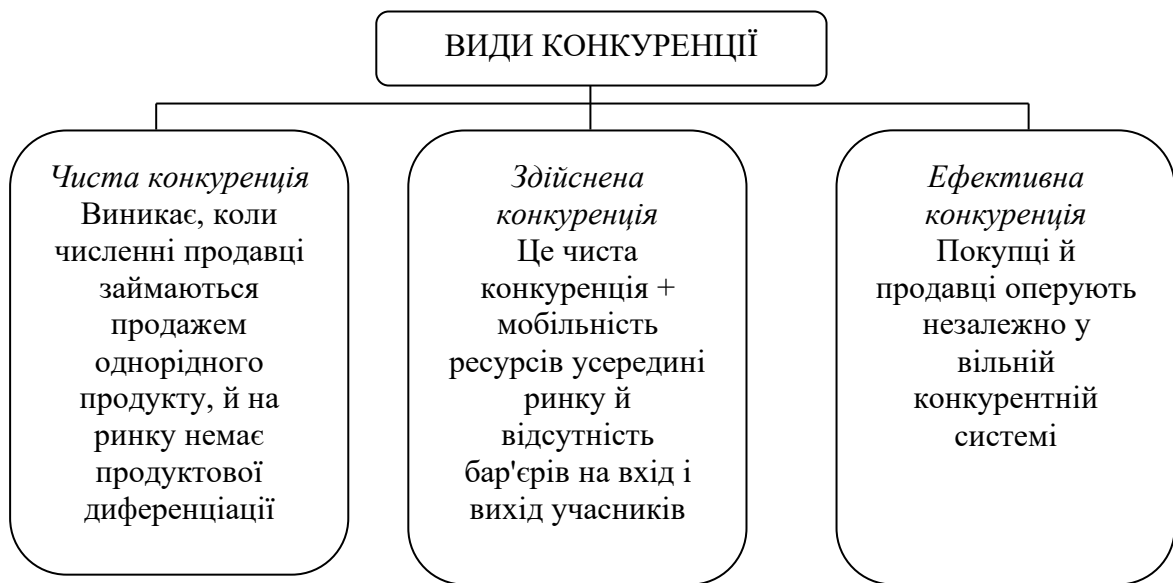


Рис.1.1 - Види конкуренції (Фатхутдінов, с. 145)

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів (Ассель, с. 28). Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М.

Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі (Портер, с. 356).

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку (Кардаш, с. 182).

В економічній літературі пропонують розрізнити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства (Діксон, с. 223):

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;
- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Таким чином, під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти відносний показник, що відбиває характеристику його можливостей протистояти конкурентному натиску на конкретних ринках (окремих сегментах) в певний період часу. При цьому методи його встановлення, незважаючи на традиційний набір обчислювальних процедур, можуть істотно відрізнитися. Зокрема, відмінності часто спостерігаються по складу локальних (приватних) показників, що значною мірою залежить від галузевої спеціалізації підприємства, масштабів виробництва, організаційної структури використання інструментів маркетингу і т. д.

Дослідження показують, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств має відбуватись за рахунок функціонування ефективного маркетингового механізму управління нею. Для чіткого виокремлення впливу маркетингових чинників на конкурентоспроможність підприємства розглянемо ієрархічну модель конкурентоспроможності, яка складається із чотирьох основних компонентів (Котлер, с. 432) (рис. 1.2).



Рис.1.2 – Ієрархічна модель конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї маркетингових чинників (Фатхутдінов, с.135)

Отже, конкурентоспроможність підприємства складається з: конкурентоспроможності продукції підприємства як базового фундаменту його розвитку; конкурентоспроможності торговельної марки підприємства; конкурентоспроможності самого підприємства як організаційно-економічної

системи та конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що виявляється у його здатності функціонувати на ринку у довгостроковій перспективі, успішно адаптуватись до зміни умов і чинників зовнішнього середовища, підтримувати існуючі та формувати нові конкурентні переваги.

Таким чином, базис конкурентоспроможності організації у ринковому середовищі формує конкурентоспроможність його продукції, що характеризує її здатність задовольняти краще, ніж конкуренти, потреби споживачів, пропонуючи їм унікальні властивості продукції та оптимальне співвідношення «ціна-якість».

Другим рівнем у ієрархічній моделі конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту є конкурентоспроможність торгової марки, що формує здатність протидіяти конкурентам та залучати споживачів на довготривалій основі. Конкурентоспроможна продукція є передумовою формування конкурентних переваг торгової марки (бренду) і в процесі управління конкурентоспроможністю торгової марки визначальне місце займає саме маркетинг, а саме – політика підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу та брендингу.

Виробництво й реалізація конкурентоспроможної продукції – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства як організаційно-економічної системи, що розглядається як здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію за високого рівня обслуговування, можливість ефективно розпоряджатися наявними матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами на певних ринках в конкретний проміжок часу.

На вищому ієрархічному рівні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання знаходиться конкурентоспроможність потенціалу підприємства, що формує базису для його успішного функціонування у довготривалій перспективі.

1.2. Сутність та складові системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою підфункцію менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом менеджменту підприємства, спрямованого на формування розвитку і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи процес і функції управління (Балабанова, с. 281).

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності і постійного функціонування підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних і інших змінах в його зовнішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на (Балабанова, с. 281):

а) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

б) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування і реалізації конкурентних переваг підприємства;

в) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Загальну схему управління конкурентоспроможністю підприємства із розподілом сфер відповідальності за функціональними підрозділами доцільно представити відповідно до чотирьох ієрархічних рівнів системи управління конкурентоспроможністю, що відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

№ з/п рівнів	Рівні управління конкурентоспроможністю	Функціональні задачі управління конкурентоспроможністю	Відповідальні підрозділи підприємства
3 рівень	Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	Моніторинг зовнішнього середовищу функціонування підприємства	Відділ маркетингу
		Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу	Керівники усіх без винятку служб (по кожному функціональному напрямку)
		Розробка базової конкурентної стратегії підприємства на ринку	Генеральний директор, заступники генерального директора із економіки та виробництва, відділ маркетинг
		Розробка інноваційної стратегії підприємства	Генеральний директор, директор із виробництва, головний технолог
2 рівень	Управління конкурентоспроможністю підприємства	Побудова ефективної системи виробничої та закупівельної логістики на підприємстві	Заступник директора із економіки, виробництва, керівник відділу МТЗ
		Управління фінансовим забезпеченням діяльності підприємства	Заступник директора із економіки, генеральний директор
		Управління підтримкою, оновленням та розвитком виробничо-технічної бази підприємств	Заступники генерального директора
			із виробництва та економіки, головний технолог, конструктор, механік та енергетик

Продовження табл. 1.2

№ з/п рівнів	Рівні управління конкурентоспроможністю	Функціональні задачі управління конкурентоспроможністю	Відповідальні підрозділи підприємства
		Підбір, розвиток та навчання персоналу	Відділ кадрів підприємства та лінійні керівники відділів
		Побудова ефективної збутової мережі та управління каналами розподілу продукції	Відділ збуту підприємства
1 рівень	Управління конкурентоспроможністю торгової марки	Розробка стратегії позиціонування продукції на ринку	Генеральний директор, виробничий директор, відділ маркетингу, сторонні консультанти із маркетингу
		Реалізація заходів маркетингових комунікацій із просування продукції на ринку	Рекламне агентство, відділ маркетингу
		Маркетингове дослідження споживачів на предмет лояльності до торгових марок	Відділ маркетингу
0 рівень	Управління конкурентоспроможністю продукції	Оцінка споживчого попиту та розробка продукції під потреби ринку	Відділ головного механіка, відділ маркетингу
		Забезпечення високого рівня якості продукції	Виробнича служба
		Обґрунтування конкурентоспроможної ціни на продукцію підприємства	Планово – економічний відділ спільно з відділом маркетингу

На вищому ієрархічному рівні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання знаходиться конкурентоспроможність потенціалу підприємства, що формує базис для його успішного функціонування у довготривалій перспективі. Чинники впливу на даному рівні – маркетингова та конкурентна стратегія підприємства на ринку, орієнтована на розвиток маркетингового потенціалу у довгостроковій перспективі.

Однією із функцій управління маркетинговою конкурентоспроможністю підприємства є аналіз її рівня. Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства представлений на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Модель поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства (Фещур, с. 29)

Починати дослідження і оцінку конкурентоспроможності підприємства слід з аналізу стану його місця і ролі в конкурентному середовищі. При цьому важливо знати не лише частку ринку і займаних сегментів, але і що відбуваються в них зміни. Також необхідно чітко представляти міру популярності цього підприємства (стосунки до нього споживачів, установить мотиви переваг при виборі, того, або іншого виробника при купівлі продукції, включаючи якість, рівень цін, дизайн, упаковку і т.д.). За результатами моніторингу проводиться зіставлення показників з аналогічними характеристиками конкуруючих суб'єктів і виконуються

прогнозі розрахунки на майбутнє. При широкій номенклатурі виробів необхідно увесь асортимент продукції розбити по товарних групах, ґрунтуючись на ряду критеріїв (вид продукції, упаковки, ціна, клас і т. д.). Тут також важливо враховувати динаміку цього показника.

Джерелом інформації можуть являтися торгові точки, в яких реалізується продукція цього підприємства і конкурентів. Це дослідження проводиться шляхом опитування за допомогою розробленої анкети. При цьому з'ясовується, чи уся продукція реалізується, чи влаштовують споживачів ціни на товари, яка думка про компанії, її продукції потенційних покупців, мотиви споживчих переваг при купівлі продукції того або іншого товаровиробника і т. д. Отримані відомості створюють інформаційне поле аналізу і дозволяють дати оцінку конкурентного положення досліджуваних суб'єктів ринку в динаміці за визначений період часу, виявити зміни ринку в цілому і його сегментів, встановити причини таких змін, провести зіставлення конкретних показників з аналогічними характеристиками конкурентів і перейти до необхідним розрахунків.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств, що випускають широкий асортимент продукції, можна використовувати модель, що дезагрегує, із застосуванням деталізованих показників, характеризують кожну конкретну групу товарів. Це необхідно для визначення місця, займаного цією товарною групою (чи окремого виробу) у ряді представленої на ринку аналогічної продукції.

Важлива роль в оцінці внутрішнього середовища підприємства відводиться відбору показників, що входять в систему оцінки, і безпосередньо характеризують результати його діяльності. Такими основними індикаторами для промислових підприємств : якість продукції (включаючи частоту, кількість повернення і рекламаций, наявність і величину браку); широта асортименту (число найменувань виробів, різновиди упаковки, маси і ін.); собівартість одиниці продукції (по видам); ціни на товари, що випускаються; розмір прибутку (збитків); рівень рентабельності;

наявність власного капіталу; ліквідність активів, кредитоспроможність і платоспроможність; рівень використання виробничих потужностей; кадровий потенціал (рівень кваліфікації, плинність); розмір середньої заробітної плати і ін. Для порівняльної оцінки цих показників і зіставлення їх з аналогічними показниками конкурентів можна використовувати SWOT – аналіз, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства і розробити стратегію і тактику роботи на ринку на перспективу.

У розроблених за результатами дослідження методичних положеннях найбільш важливе місце відводиться відбору (виділенню) найважливіших характеристик (ознак) конкурентоспроможності підприємств і визначенню міри значущості кожної ознаки. Це пов'язано з тим, що виділені ознаки створюють основу для кількісної оцінки і міри їх впливу на кінцевий результат.

Для оцінки внутрішніх елементів, визначальних конкурентоспроможність підприємств, пропонується використовувати наступні показники: якість продукції (з урахуванням наявності і величини браку, частоти і кількості рекламаций); широта асортименту; собівартість одиниці продукції (по видах); рівень цін; рівень використання виробничих потужностей (тенденції зміни); розмір прибутку (збитку); рівень рентабельності; фінансовий стан; кредитоспроможність; платоспроможність і ін.

Визначення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом і вимагає залучення вчених і висококваліфікованих фахівців в якості експертів. Особливо це важливо при встановленні кількісних показників, де неможливо їх встановити розрахунковим шляхом, як по параметрах конкурентоспроможності, так і по вагових коефіцієнтам.

Оцінку конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта можна проводити як по одному підприємству, так і порівняно з іншими представниками ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності може

розглядатися в динаміці за різні періоди часу. Це дозволяє виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу.

Розглянемо систему показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони залежать від обраного підходу до оцінки конкурентоспроможності та його особливостей. Розглянемо деякі показники.

Наприклад, Марярець Л.М. (Марярець, с. 11) у розрахунку показника рівня конкурентоспроможності вбачає добуток індексу конкурентоспроможності по всій продукції та індексу відносної ефективності. Недоліком даного методу є проблемність розрахунку конкурентоспроможності сукупної продукції, що випускається, яка може включати десятки позицій. Також даний вчений, як і група науковців (Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Голубков Є.П., Максимов І. та ін.) вважає практично корисним та доцільним розраховувати КП за інтегральним підходом. В його інтерпретації показник має назву «коефіцієнт життєздатності». В свою чергу даний показник складається із суми зважених коефіцієнтів (поточної та абсолютної ліквідності, маневреності власних коштів та ін.).

На відміну від попереднього вченого, Фещур В. (Фещур, с. 29) вбачає більш доцільним використовувати у структурі інтегрального такі проміжні показники, як узагальнений критерій ефективності виробничої діяльності підприємства, узагальнений критерій фінансового стану, узагальнений критерій ефективності маркетингової діяльності, критерій конкурентоспроможності продукції. За таким підходом нескладно простежити більш глибокий аналіз економічних категорій, що описують стан підприємства.

Більш кардинальний підхід до розрахунку прослідковується в розробках Фатхутдінова Р.А. (Фатхутдінов, с. 168), адже він базується на теорії бажаності. В її роботі для оцінки конкурентоспроможності пропонується розраховувати систему показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування

товару, конкурентоспроможності самого товару, а також ефективності інноваційного процесу. Кардинальна відмінність такого підходу полягає в інтерпретації інтегрального показника конкурентоспроможності у середню геометричну зважену.

Більш знайомим нам та інтерпретованим чітко під українські стандарти звітності є підхід, розроблений групою вітчизняних науковців, де також прослідковується наявність системи проміжних показників. В даному випадку це ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність збутової діяльності, а також показник конкурентоспроможності продукції. В межах проміжних розраховуються такі загальноприйнятні показники як фондвіддача, рентабельність продукції, продуктивність праці, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність продажу та ін.

Автором Чернишовим Р.Д. (Чернишов, с. 1) запропоновано використовувати такий алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, за яким визначаються:

1. Показники інтегрального методу оцінки конкурентоспроможності.
2. Ранговий метод оцінки конкурентоспроможності.
3. Індекс Херфіндаля-Хіршмана.
4. Показники рівня життєздатності.

За інтегральним методом інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою (1.1):

$$K_{\text{КП}} = 0,15 * E_{\text{П}} + 0,29 * \Phi_{\text{П}} + 0,23 * E_{\text{М}} + 0,33 * K_{\text{П}}, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{КП}}$ - коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

$E_{\text{П}}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$\Phi_{\text{П}}$ - значення критерію фінансового положення організації;

$E_{\text{М}}$ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$K_{\text{П}}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином:

$$E_{\Pi}=0,31B+0,19\Phi_{\text{в}}+0,4R_{\Pi}+0,1\Pi_{\text{п}}, \quad (1.2)$$

де B - показник витрат на одиницю продукції;

$\Phi_{\text{в}}$ - показник фондovіддачі;

R_{Π} - показник рентабельності товару;

$\Pi_{\text{п}}$ - показник продуктивності праці.

$$\Phi_{\Pi}=0,29K_{\text{а}}+0,2K_{\Pi}+0,36K_{\text{л}}+0,15K_{\text{о}}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{а}}$ - показник автономії організації;

K_{Π} - показник платоспроможності організації;

$K_{\text{л}}$ - показник ліквідності організації;

$K_{\text{о}}$ - показник оборотності оборотних активів.

$$E_{\text{М}}=0,37R_{\Pi}+0,29K_{\text{з}}+0,21K_{\text{вп}}+0,14K_{\text{р}}, \quad (1.4)$$

де R_{Π} - показник рентабельності продажів;

$K_{\text{з}}$ - показник затовареності готовою продукцією (зміни запасів);

$K_{\text{вп}}$ - показник завантаженості виробничих потужностей;

$K_{\text{р}}$ - показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

$$K_{\text{р}}=K/\text{Ц}, \quad (1.5)$$

де K – показник якості продукції;

Ц – показник ціни продукції.

Ранговий метод оцінки конкурентоспроможності базується на порівнянні (ранжуванні) вибірових показників, що різнопланово характеризують діяльність підприємства. В результаті отримується сума балів, за якою ранжуються підприємства. Показники оцінки представлені у табл. 1.3.

В свою чергу, група обраних показників розподілена на підгрупи для здійснення експертної оцінки:

- кадровий потенціал;
- фінансовий потенціал;
- виробничий потенціал.

Таблиця 1.3 – Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства ранговим методом

№	Найменування підприємства	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	Середня заробітна плата, грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	Власний капітал, тис. грн.	Продуктивність праці	Основні засоби, тис. грн.	Матеріальні витрати, тис. грн.
---	---------------------------	--------------------------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------	----------------------------	----------------------	---------------------------	--------------------------------

За допомогою експертного методу, оцінки усі величини переводяться в бали від 1 до 5. В результаті отримується таблиця, де зазначена сума рангів окремо по потенціалам та загальна сума рангів. На основі отриманих даних будується діаграма та робляться висновки.

Модифікацією даного методу виступає метод побудови матриці конкурентоспроможності.

Інтегрований факторний показник I_i кожного з підприємств-конкурентів та аналізованого підприємства визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-конкурента q_i і рангу аналізованого фактора R_i за формулою:

$$I_i = q_i \times R_i \quad (1.6)$$

Сумарна оцінка S_i здійснюється за всіма n інтегрованими факторними показниками для кожного з підприємств-конкурентів та підприємства, діяльність якого аналізується, за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (1.7)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності K_C дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховується як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства – ринкового лідера.

Отже, конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься із співвідношення:

$$\begin{cases} K_c = 1 \text{ для } S_{max} \rightarrow \text{підприємство} - \text{лідер} \\ K_c = \frac{S_i}{S_{max}} \rightarrow \text{для інших підприємств} \end{cases} \quad (1.8)$$

Підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1, використовує стратегію лідера; підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, використовує стратегію ринкового послідовника; підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9 використовує стратегію ринкового претендента; підприємство, яке має інтервальну оцінку конкурентоспроможності, меншу за 0,5, є ринковим новачком.

Для аналізу інтенсивності конкуренції пропонується визначати індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$IHH = \sum_{i=1}^m (S_i)^2 \quad (1.9)$$

де S_i – частка реалізованої продукції на ринку.

Для розрахунку показника «рівень життєздатності» пропонується скористатись економіко-математичною моделлю, що має такий вигляд:

$$K_{ж.} = 1,0 * K_{п.л.} + 2,5 * K_{а.л.} + 2,86 * K_{м.в.к.} + 2,0 * K_{м.в.пр.} + 3,33 * K_{р.пр.}, \quad (1.10)$$

де $K_{ж.}$ - коефіцієнт життєздатності промислових підприємств;

$K_{п.л.}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{а.л.}$ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$K_{м.в.к.}$ - коефіцієнт маневровості власних коштів;

$K_{м.в.пр.}$ - коефіцієнт майна виробничого призначення;

$K_{р.пр.}$ - коефіцієнт рентабельності продажу продукції.

Отримані значення відповідають наступним рівням: 2,25 і нижче – дуже низький, 4,15-2,26 – низький, 4,99-4,16 – середній та 5,0 і вище – високий.

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріях) і дозволяє порівнювати ці критерії (рис. 1.4).

Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні й слабкі сторони підприємства відносно один одного.

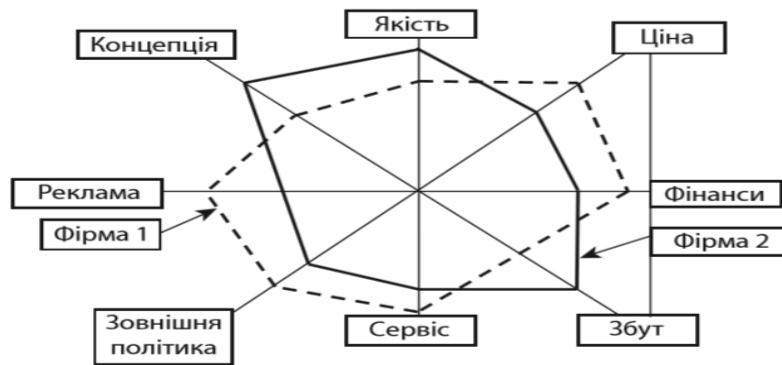


Рис. 1.4 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді точок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності підприємства. З'єднавши ці точки по конкретному підприємству, одержуємо багатокутник. До достоїнств методу можна віднести його простоту й наочність визначення відмінностей між підприємствами-конкурентами по окремо взятому критерію. Однак даний метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

У системі статистичних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства метод групування займає дуже важливе місце. По-перше, він дозволяє дослідити склад та розподіл одиниць сукупності за певною ознакою. По-друге, на його основі базується використання інших статистичних методів (середніх величин, дисперсійний аналіз тощо). Метод угруповань дозволяє розробляти первинний аналітичний матеріал. На базі угруповання розраховуються зведені показники за групами, з'являється можливість їх порівняння, аналізу причин відмінностей між групами, вивчення взаємозв'язків між ознаками. Розрахунок зведених показників в цілому, а не в сукупності дає змогу вивчити її структуру. Методом групування нами систематизовано фактори впливу на КП, а також показники

для розрахунків показників КП (Фещур, с. 30).

Індексний метод є одним із найбільш потужних, інформативних і поширених інструментів економічного аналізу на всіх його рівнях, починаючи від аналізу окремих суб'єктів господарювання до макроекономічних досліджень національної економіки. Така велика роль індексів пояснюється тим, що вони дають змогу аналізувати зміну явища у часі, просторі, оцінювати рівень виконання планового завдання, а також дають змогу вивчати взаємозв'язки і виявляти та вимірювати вплив факторів на зміну складних явищ. Використовуючи індексний метод, нами буде здійснено переведення показників для розрахунку проміжних та кінцевого інтегрального.

Для кращого сприйняття та розуміння економічних явищ і процесів, а також тенденцій і закономірностей їхньої зміни та розвитку використовують графічні методи. Графіки — це наочні зображення даних за допомогою геометричних знаків, малюнків та інших графічних засобів, які умовно виражають числові показники та співвідношення між ними. Графіки використовують для швидкого знаходження значення функції за відповідним значенням аргументу, а також наочного зображення функціональних залежностей. Графічним методом ми покажемо динаміку інтегрального показника, показника рангового методу, певних тенденцій в галузі та на підприємствах, а також багатокутник конкурентоспроможності.

Факторний аналіз – це методика комплексною системного вивчення та виміру впливу факторів на величину результативних показників. Найбільш універсальним є спосіб ланцюгових підстановок. Цей спосіб полягає у визначенні впливу окремих факторів на зміну величини результативного показника з допомогою поступової заміни базисної величини кожною факторного показника у факторній моделі на фактичну величину у звітному періоді. З цією метою визначають низку умовних величин результативного показника, які враховують зміну одного, потім двох, припускаючи, що інші фактори є незмінними. Порівняння величини результативного показника до

та після заміни рівня того чи іншого показника нейтралізує вплив усіх інших факторів, крім одного, та уможлиблює визначення впливу останнього на приріст результативного показника. За допомогою даного методу ми можемо встановити вплив факторів на формування величини інтегрального показника конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства найбільш ефективним є одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про її рівень.

1.3. Проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств

В Україні проблема забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та національної економіки набагато гостріша, ніж в розвинутих країнах світу. Досягнення ефективних результатів діяльності українських підприємств ускладнюється низьким рівнем розвитку новітніх технологій, недостатністю фінансування, загостренням конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також необхідністю пристосування до умов, які постійно змінюються та які важко передбачити наперед. Це потребує пошуку нових науково обґрунтованих концепцій функціонування, розвитку підприємств і підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

За даними останнього звіту Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність у 2016-2017 рр., Україна серед 144 країн посіла 73-є місце проти 82-го у 2013-2014 рр. Провідні позиції займають Швейцарія, Сінгапур та Фінляндія, які складають трійку лідерів. Російська Федерація та Казахстан випереджають Україну за показниками

конкурентоспроможності, посідаючи відповідно 67 і 51-е місця у загальному рейтингу (Чернишов, с. 1).

Внаслідок економічних та політичних негараздів Україна втратила 16 позицій за 2015-2016 рр. А згідно із звітом Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність за 2014-2015 рр. Україна піднялася на 9 позицій, продовжуючи демонструвати свої основні конкурентні переваги – освіту та ємність ринку.

Проблема забезпечення ефективного механізму конкурентоспроможності вітчизняних підприємств займає ключове значення в стратегії розвитку національної економіки України. Оцінка як власної конкурентоспроможності, так і конкурентоспроможності конкурентів для багатьох українських підприємств у посткризовий період набуває підвищеної актуальності. За результатами проведеного у 2016 р. дослідження компанією InMind щодо застосування інструментарію маркетингу в діяльності українських підприємств виявлено, що українські підприємства мають певні проблеми у маркетинговому управлінні їх конкурентоспроможністю, а саме – бар'єри в розвитку маркетингової галузі в Україні.

Зупинимось на них більше детально. На основі результатів вищенаведеного дослідження, О. Житник в статті «Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози» аналізує проблеми ефективного використання маркетингу на вітчизняних підприємствах, які перешкоджають розвитку галузі маркетингових досліджень в області управління конкурентоспроможністю підприємств (табл. 1.4) (Житник, с. 13).

Як видно з результатів дослідження, основним бар'єром розвитку вітчизняної маркетингової галузі насамперед є недостатня увага управлінського персоналу до ролі маркетингових інструментів у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. Окрім цього перешкодами розвитку маркетингового ринку є відсутність навичок та досвіду практичного використання маркетологами фірм-замовників

результатів маркетингових досліджень та нестача фінансових ресурсів для самостійного проведення чи замовлення маркетингових досліджень. Деякі експерти серед причин, які перешкоджають розвитку маркетингових досліджень, відзначають закритість бізнесу замовника, і, відповідно, прагнення керівництва не допускати до внутрішньо корпоративної інформації сторонніх осіб.

Таблиця 1.4 - Бар'єри розвитку галузі маркетингових досліджень в Україні (в області управління конкурентоспроможністю підприємств)

Перешкоди розвитку галузі	Питома вага, %
Відсутність зацікавлення керівництва	30
Невміння використовувати результати досліджень	23
Відсутність фінансування	16
Некомпетентність провайдерів маркетингових досліджень	12
Рівень розвитку економіки в цілому	10
Відсутність інформації про ринок маркетингових досліджень	7
Недовіра до результатів дослідження	7
Відсутність запиту	6
Відсутність спеціальних відділів всередині компанії	6
Висока вартість	6
Недостовірність, неточність одержуваних даних	4
Закритість бізнесу замовника	4
Некооперативність респондентів	3
Відсутність клієнт-орієнтованості у провайдерів	1

Окрема група перешкод розвитку маркетингової галузі в Україні пов'язана з особливостями діяльності власне маркетингових підприємств, а саме низьким рівнем компетентності деяких продавців маркетингових послуг. Адже дефіцит досвідчених інтерв'юерів та кваліфікованих аналітиків і експертів породжує недостатній рівень довіри до результатів маркетингових досліджень. Частини виникає проблема взаєморозуміння замовника і виконавця маркетингових послуг, а також етичні проблеми, пов'язані з необхідністю дотримання вимог конфіденційної інформації. Окрім цього дослідники частини стикаються з відмовою респондентів брати участь у опитуванні.

Також варто виокремити проблеми, пов'язані зі складністю (а іноді й неможливістю) доступу до певних інформаційних джерел, а також із неточністю й недостовірністю даних офіційної статистики, що є наслідком

допущення помилок та викривлень у статистичній та бухгалтерській звітності підприємств.

В.Л. Мединським, О.О. Олейніковою та О.Н. Гарас на основі проведеного дослідження в (Мединський, с. 80) надана порівняльна характеристика розвитку маркетингу у сфері послуг та у виробничій діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика розвитку маркетингу у сфері послуг та у виробничій сфері

Показники \ Сфера діяльності	Споживчі товари	Товари виробничого призначення	Послуги
Цільові настанови служби маркетингу	Сприяння збуту	Стратегічні господарські зони, коопераційні зв'язки	Іміджева реклама, просування
Проводили дослідження ринку, % підприємств	45	25	45
Реклама:			
Зовнішня	25	10	80
Відеоролик	20	-	70
ЗМІ, % підприємств	65	43	100
Збутові мережі, % підприємств	100	33	75
Фірмовий стиль, % підприємств	45	53	100
Участь у товарній політиці, % підприємств	35	10	43

Порівняльні дані свідчать, що розвиток маркетингу у сфері послуг випереджає виробничу діяльність.

Основними факторами, які перешкоджають застосування маркетингу на вітчизняних виробничих підприємствах, є наступні:

- монопольне становище окремих товаровиробників;
- психологічні бар'єри та стереотипи;
- відсутність «ринкового мислення»;
- відсутність необхідних фінансових ресурсів для реалізації тих чи інших маркетингових заходів та проведення масштабних маркетингових досліджень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

- криміногенний характер ринкових відносин та розвиток тіньової економіки.

Слід зазначити, що розширення впливу маркетингу на конкурентоспроможність підприємства, багато в чому пов'язане з людськими факторами: цільовими настановами і пріоритетами керівництва підприємства, досвідом і кваліфікацією персоналу маркетингових служб.

Мала кількість маркетингових служб, обмеженість їхнього бюджету призводять до того, що дослідження ринку хоча б раз проводило менше половини опитуваних підприємств/

Зараз на українських підприємствах йде уточнення місця і ролі маркетингу в системі управління їх конкурентоспроможністю, накопичення досвіду маркетингової діяльності, відпрацювання механізму взаємодії маркетингу з іншими службами (структурними підрозділами) підприємства.

Отже, на вітчизняних підприємствах для підвищення ефективності маркетингового управління необхідно:

1. Періодичне проведення маркетингових досліджень ринку функціонування підприємства.
2. Використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства.
3. Координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку.

Проведення маркетингових досліджень конкурентоспроможності українських підприємств дозволить відстежити динаміку, зміну поведінки споживачів та на її основі будувати середньострокові прогнози розвитку підприємства. Це є надзвичайно актуальним завданням, оскільки дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, що вплине на розвиток економіки України в цілому.

Висновки до розділу 1

Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або природних умовах.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування.

Під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти відносний показник, що відбиває характеристику його можливостей протистояти конкурентному натиску на конкретних ринках (окремих сегментах) в певний період часу.

Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства залежать від обраного підходу до оцінки конкурентоспроможності та його особливостей. Відмінним є підхід до розрахунку конкурентоспроможності, що базується на теорії бажаності, коли пропонується розраховувати систему показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності самого товару, а також ефективності інноваційного процесу. Поширеним є підхід, розроблений групою вітчизняних науковців, де також прослідковується наявність системи проміжних показників. В даному випадку це ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність збутової діяльності, а також показник конкурентоспроможності продукції. В межах проміжних розраховуються такі загальноприйнятні показники як фондвіддача, рентабельність продукції, продуктивність праці, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність продажу та ін.

За результатами аналізу проблем маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, основним бар'єром розвитку вітчизняної маркетингової галузі насамперед є недостатня увага

управлінського персоналу до ролі маркетингових інструментів у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. Також варто виокремити проблеми, пов'язані зі складністю (а іноді й неможливістю) доступу до певних інформаційних джерел, а також із неточністю й недостовірністю даних офіційної статистики, що є наслідком допущення помилок та викривлень у статистичній та бухгалтерській звітності підприємств.

Основними факторами, які перешкоджають застосування маркетингу на вітчизняних виробничих підприємствах, є наступні: монопольне становище окремих товаровиробників; психологічні бар'єри та стереотипи; відсутність «ринкового мислення»; відсутність необхідних фінансових ресурсів для реалізації тих чи інших маркетингових заходів та проведення масштабних маркетингових досліджень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; криміногенний характер ринкових відносин та розвиток тіньової економіки.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ПРОМСПЕЦБУД» ТА АНАЛІЗ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Оцінка організаційно-економічного та маркетингового потенціалу підприємства

Підприємство ТОВ «Промспецбуд» - компанія, яка надає широкий спектр послуг у сфері будівництва. Основними сферами діяльності підприємства є: надання послуг будівництва; реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва, виконання капітальних ремонтів, виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів, а також постачання будівельних матеріалів.

ТОВ «Промспецбуд» здійснює повний комплекс будівельно-монтажних робіт. Використання перевірених технологій та застосування нових технічних рішень дозволяє підприємству посилити позиції на ринку та знизити витрати на виконання робіт, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Чисельність працівників на підприємстві складає більше як 900 чоловік. Підприємство має потужну виробничу базу, на якій розташовані санітарно-побутові приміщення, адміністративні будівлі, бокси для автомобілів та будівельної техніки, складські приміщення, цехи по виробництву металоконструкцій та столярних виробів, обладнані технологічними лініями по обробці листового, профільного прокату та трубних заготовок.

Основними замовниками ТОВ «Промспецбуд» на сьогодні є ПАТ «ІнГЗК», ПАТ «ПівдГЗК».

Організаційна структура ТОВ «Промспецбуд» є лінійно-функціональною (дод. А).

Для більш повного уявлення про специфіку діяльності підприємства розглянемо його виробничу структуру. До складу ТОВ «Промспецбуд» входять наступні структурні підрозділи:

- Управління Екскавації та Механізації (УЕМ);
- Будівельно-монтажне Управління - 1 (СМУ-1);
- Будівельно-монтажне Управління - 2 (СМУ-2);
- Ремонтно-будівельне Управління - 1 (РСУ-1);
- Ремонтно-будівельне управління - 2 (РСУ-2);
- Механо-монтажне Управління - 1 (ММУ-1).

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Промспецбуд» протягом 2015-2017 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Промспецбуд» за 2015-2017 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення, %		
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
1. Обсяг наданих послуг	тис. грн.	144234,9	100541,1	294377,5	-30,29	192,79	104,10
2. Чисельність персоналу	чол.	1020	937	942	-8,14	0,53	-7,65
3. Середньомісячна зарплата одного працівника	грн./ чол.	2719	3771	5325	38,69	41,21	95,84
4. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / чол.	141,41	107,30	312,50	-24,12	191,24	121,00
5. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	1528575	1897693	2324471,5	24,15	22,49	52,07
6. Фондовіддача	грн./ грн.	0,09	0,05	0,13	-43,85	139,04	34,21
7. Знос основних фондів	%	83,1	83,07	82	-0,03	-1,07	-1,10
8. Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	217265	192054,5	169033,5	-11,60	-11,99	-22,20
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коєф.	0,66	0,52	1,74	-21,14	232,67	162,33
10. Тривалість одного обороту оборотних активів	дні	549,81	697,23	209,59	26,81	-69,94	-61,88
11. Собівартість наданих послуг	тис. грн.	129487,6	87470,7	232558,2	-32,45	165,87	79,60
21. Витрати на 1 грн. наданих послуг	грн./ грн.	0,90	0,87	0,79	-3,09	-9,20	-12,00
23. Чистий прибуток	тис. грн.	105038	20084	119674	-80,88	495,88	13,93
24. Рентабельність наданих послуг	%	11,39	14,94	26,58	3,55	11,64	15,19

За даними табл. 2.1, на ТОВ «Промспецбуд» протягом аналізованого періоду обсяг наданих послуг протягом 2015-2017 рр. зростає в середньому

на 57% у вартісному виразі, проте необхідно відмітити скорочення даного показника у 2016 р. на 30,29%.

Динаміка чисельності персоналу на ТОВ «Промспецбуд» протягом 2015-2017 рр. є негативною. Так, у 2016 р. чисельність персоналу скоротилась на 8,14%, проте у 2017 р. зросла на 0,53%; таким чином, за аналізований період чисельність працівників підприємства скоротилась на 7,65%.

Негативну тенденцію має динаміка показника продуктивності праці одного працівника у 2016 році – відбулося її скорочення на 24,12%. При цьому абсолютно невідповідною є динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника у цьому році – відбувається зростання даного показника у 2016 р. на 38,69%, що свідчить про неефективність праці на підприємстві у даному році. Проте у 2017 р. має місце випередження темпів росту продуктивності праці одного працівника (191,24%) над темпами росту середньомісячної заробітної плати – 41,21%, що є позитивною тенденцією. Таким чином, загалом за 2015-2017 рр. відбулося зростання ефективності праці на підприємстві, адже темп росту продуктивності праці (121%) випереджає темп росту середньомісячної заробітної плати одного працівника (95,84%), що є позитивною тенденцією.

Динаміка показника фондівіддачі на ТОВ «Промспецбуд» протягом 2015-2017 рр. загалом є позитивною: протягом періоду відбулося її зростання на 34,21%. Проте необхідно відзначити скорочення показника фондівіддачі у 2016 р. на 43,85%, що пояснюється зростанням середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства на 24,15% та зниженням обсягу наданих послуг на 30,29%. У 2017 р. мало місце зростання показника фондівіддачі на 139,04% за рахунок зростання обсягу наданих послуг підприємством на 192,8%, що значно перевищило зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства.

Негативним у діяльності підприємства є значний рівень зносу його основних виробничих фондів: так, протягом аналізованого періоду рівень

знос ОФ підприємства складав 82-83%. Проте як позитивний момент, необхідно відзначити зниження даного показника у 2017 році: воно є незначним (1,07%), проте є позитивною тенденцією, що свідчить про активізацію процесу оновлення основних фондів підприємства протягом даного періоду.

Протягом 2015-2017 рр. спостерігається загальне зростання ефективності використання оборотних активів підприємства, як видно з динаміки показників коефіцієнта оборотності оборотних активів (має місце зростання показника протягом періоду на 162,33%) та тривалості одного обороту оборотних активів (відповідне зниження показника на 61,88%). Таке покращення показників ефективності використання оборотних активів підприємства відбулося в 2017 р., що пояснюється зростанням обсягу наданих послуг підприємством на 192,79% поряд із скороченням середнього залишку оборотних активів (на 11,99%).

Динаміка показника собівартості наданих послуг підприємством протягом 2015-2017 рр. відповідає зміні показника обсягу наданих послуг: у 2016 році відбулося скорочення даного показника на 32,45% (за рахунок скорочення обсягу наданих послуг підприємством на 30,29%). Позитивним є те, що протягом цього року темп росту собівартості наданих послуг скорочується вищими темпами, ніж обсяг наданих послуг, що обумовило зниження показника витрат на 1 грн. наданих послуг підприємства на 3,09%, що засвідчує підвищення ефективності поточних витрат ТОВ «Промспецбуд» у 2016 році. У 2017 році маємо зростання показника собівартості наданих послуг підприємством на 165,87% поряд із зростанням обсягу наданих послуг на 192,79%, що обумовило скорочення показника витрат на 1 грн. наданих послуг на 9,2%. Отже, витрати на 1 грн. наданих послуг на ТОВ «Промспецбуд» 2015-2017 рр. скоротились на 12%, що є позитивним.

Необхідно відзначити прибутковість діяльності ТОВ «Промспецбуд» протягом 2015-2017 рр.: значення показника чистого прибутку підприємства

у 2016 році скоротилося на 80,88%, проте поряд із скороченням собівартості наданих послуг відбулося зростання показника рентабельності послуг ТОВ «Промспецбуд» на 3,55%. Проте у 2017 році чистий прибуток підприємства зріс на 495,88%, що обумовило зростання показника рентабельності послуг підприємства на 11,64%.

Отже, діяльність ТОВ «Промспецбуд» є прибутковою, і протягом аналізованого періоду відбулося зростання показників ефективності використання трудових ресурсів, оборотних активів, здійснення поточних витрат підприємства, не дивлячись на певне скорочення показників ефективності діяльності у 2016 році. Позитивним є значне зростання показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» у 2017 році.

Оцінимо маркетинговий потенціал ТОВ «Промспецбуд». Як видно із організаційної структури підприємства (дод. А), маркетингові функції виконуються у межах такого елемента організаційної структури, як служба маркетингу, що підпорядковується комерційному директору підприємства. Комерційний директор підприємства здійснює керівництво діяльністю підприємства в сфері матеріально-технічного забезпечення, заготівлі і збереження сировини, укладання контрактів. Основними задачами відділу маркетингу є проведення кон'юнктурних досліджень, виявлення потреб користувачів послуг, перспективи розвитку конкурентів та ін. Також відділ маркетингу контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, стан збереження матеріальних цінностей, дотримання норм відпуску матеріалів, транспортно-заготівельних витрат тощо.

Щодо ефективності виконання збутових функцій, ТОВ «Промспецбуд» використовує нульовий канал розподілу, який означає те, що господарські взаємовідносини з виробництва будівельної продукції відбуваються безпосередньо між замовниками і будівельною організацією. Основними замовниками ТОВ «Промспецбуд» на сьогодні є ПАТ «ІнГЗК», ПАТ «ПівдГЗК».

Стосовно спектру наданих послуг, ТОВ «Промспецбуд» пропонує широкий спектр послуг у сфері будівництва, а саме: надання послуг будівництва; реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва, виконання капітальних ремонтів, виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів, а також постачання будівельних матеріалів.

Маркетингова характеристика підприємства передбачає аналіз якості продукції та його цінової політики. Як зазначалося вище, завдяки значним обсягам замовлень та виконуваних робіт, а також застосуванню нових технічних рішень та новітніх технологій ТОВ «Промспецбуд» має змогу знижувати витрати на проведення робіт із збереженням належного рівня якості, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Стосовно цінової політики підприємства, система ціноутворення на послуги ТОВ «Промспецбуд» є такою, що ґрунтується на конкуренції (верхній рівень ціни обмежується попитом та пропозицією конкурентів-будівельних організацій).

Маркетингова характеристика підприємства передбачає також аналіз динаміки рівня та структури операційних витрат (табл. 2.2, дод. Б).

Таблиця 2.2 – Структура витрат операційної діяльності ТОВ «Промспецбуд», %

Стаття витрат	Роки			Відносне відхилення, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Матеріальні затрати	31,06	32,53	37,79	1,47	5,26	6,73
Витрати на оплату праці	26,29	25,65	24,35	-0,64	-1,3	-1,94
Відрахування на соціальні заходи	10,32	10,51	9,98	0,19	-0,53	-0,34
Амортизація	6,16	6,3	4,42	0,14	-1,88	-1,74
Інші операційні витрати	26,17	25,01	23,46	-1,16	-1,55	-2,71
Разом операційні витрати	100	100	100	0	0	0

Дані табл. 2.2 показують, що протягом 2015-2017 рр. питома вага матеріальних витрат на ТОВ «Промспецбуд» зростає від 31,1% до 37,79%. Частка витрат на оплату праці скорочується протягом аналізованого періоду

на 1,94%; аналогічною є й динаміка питомої ваги відрахувань на соціальне страхування.

Спостерігається також скорочення питомої ваги амортизаційних відрахувань у витратах операційної діяльності (на 1,74% протягом всього аналізованого періоду), що є негативною ознакою, оскільки така тенденція не може забезпечити накопичення грошових коштів для відтворення основного капіталу підприємства.

Для характеристики відносних показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» необхідно проаналізувати основні фінансові показники діяльності підприємства протягом 2015-2017 рр. Для здійснення розрахунків використано дані дод. Б. Отримані значення коефіцієнтів у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Промспецбуд» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	5,9611	4,7754	6,2338	-1,1857	1,4584	0,2727
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,4489	4,4733	5,5694	-0,9756	1,0961	0,1205
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	4,8424	2,0144	4,128	-2,828	2,1136	-0,7144
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,8293	0,8309	0,8542	0,0016	0,0233	0,0249
5. Коефіцієнт рентабельності основних засобів	1,6123	0,3081	1,7662	-1,3042	1,4581	0,1539
6. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,6446	0,1046	0,708	-0,54	0,6034	0,0634
7. Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,3363	0,0526	0,2981	-0,2837	0,2455	-0,0382
8. Коефіцієнт рентабельності послуг	0,605	0,53	1,3424	-0,075	0,8124	0,7374

Отже, динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Промспецбуд» за період 2015-2017 рр. є позитивною. Так, коефіцієнт загальної ліквідності за аналізований період збільшився на 0,27 і склав у 2017 р. 6,23 при нормативному значенні >1 . Це означає, що поточні оборотні активи більші за поточні зобов'язання майже в 6 разів за нормативу їхньої рівності. Більшими за нормативні є значення інших показників ліквідності

та платоспроможності ТОВ «Промспецбуд», а саме, коефіцієнта швидкої ліквідності (що свідчить про здатність підприємства швидко ліквідувати термінові борги за рахунок найбільш ліквідних активів) та коефіцієнта абсолютної ліквідності. До того ж, дані показники зростають у динаміці, що засвідчує високий рівень платоспроможності підприємства.

Динаміка показників оцінки фінансової стійкості засвідчує достатній рівень власного фінансування ТОВ «Промспецбуд»: коефіцієнт концентрації власного капіталу перевищує 0,8 протягом 2015-2017 рр. (неорматив 0,5), що засвідчує незначний рівень залежності підприємства від позикових коштів. До того ж, відзначається позитивна динаміка даного показника, що означає поліпшення фінансової стійкості ТОВ «Промспецбуд».

Упродовж аналізованого періоду на підприємстві поліпшуються такі показники рентабельності результатів фінансово-господарської діяльності: коефіцієнт рентабельності основних засобів – на 0,15, коефіцієнт рентабельності оборотних активів – на 0,06, коефіцієнт рентабельності послуг – на 0,07. Натомість, коефіцієнт рентабельності капіталу незначно скоротився – на 0,03.

Отже, ТОВ «Промспецбуд» є ефективним підприємством із позитивним фінансовим станом. Аналіз основних економічних показників його діяльності засвідчив зростання показників ефективності використання трудових ресурсів, оборотних активів, здійснення поточних витрат підприємства, не дивлячись на певне скорочення показників ефективності діяльності у 2016 році. Позитивним є значне зростання показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» у 2017 році. Основними напрямками розвитку підприємства є нарощування обсягів надання послуг для створення можливостей інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності послуг за рахунок подальшого скорочення витрат на їхнє надання.

2.2. Аналіз маркетингового зовнішнього середовища ТОВ «Промспецбуд»

Стосовно зовнішніх умов розвитку ТОВ «Промспецбуд», виробничу діяльність підприємство здійснює у будівельній галузі. Будівельно-монтажний комплекс (БМК) складається з таких основних блоків: виробництво будівельних матеріалів; власне будівництво; будівельне машинобудування; проектно-конструкторські, дослідні та монтажні роботи в галузі будівництва. Питома вага будівельно-монтажного комплексу в ВВП України значна і складає близько 10%. Комплекс охоплює майже 10% усіх зайнятих у господарстві, з них 6% - у будівництві.

БМК тісно пов'язаний з усіма галузями господарства, за його участю створюється більшість основних виробничих і невиробничих фондів. БМК є споживачем продукції багатьох галузей: у ньому використовується 10% продукції машинобудування, 20% прокату чорних металів, 40% лісоматеріалів тощо.

Будівництво – головна ланка комплексу. За призначенням будівництво поділяють на промислове (заводи, фабрики), гідротехнічне (ГЕС, водосховища, канали), енергетичне (електростанції, електромережі), транспортне (автомобільні, залізничні шляхи, аеропорти, трубопроводи), сільське (спорудження ферм, елеваторів).

Будівельна діяльність представляє сферу матеріального виробництва, здійснення якого проявляється у створенні нових виробництв, розширенні, реконструкції та технічному переозброєнні діючих підприємств та інших об'єктів виробничої сфери, а також об'єктів невиробничої сфери. До продукції будівництва також відноситься капітальний ремонт об'єктів будівельного походження. Особливість будівництва в тому, що воно виробляє основні фонди на місці їхнього майбутнього функціонування. До будівництва відносяться: зведення будівель і споруд виробничого та

невиробничого призначення; монтаж обладнання; проектні, бурові та інші роботи, пов'язані із зведенням певних об'єктів; капітальний ремонт будівель і споруд.

Якщо прослідкувати вплив економічної кризи на народногосподарський комплекс, то можна помітити, що вітчизняна будівельна галузь постраждала від неї першою. У результаті впливу кризових процесів відбулися істотні зміни в зазначеній галузі, які, в першу чергу, стосуються скорочення обсягів будівництва житлових та промислових об'єктів по всій території України, зменшення кількості інвестицій в галузь з боку вітчизняних та іноземних компаній. Причиною останнього є як зовнішні, макроекономічні фактори, так і внутрішні причини. Довгі роки будівельний комплекс представляв одну з найбільш великих галузей народного господарства, що характеризувався різноманітністю своєї структури, вагомою часткою виробленої продукції в загальному обсязі ВВП і кількістю зайнятих у ній працівників. За останні 20 років будівельний комплекс пережив спад, подальше піднесення і кризи, сформувавши у кожному регіоні те чи інше локальне конкурентне середовище (Орловська, с. 253).

Сталий розвиток будівельних організацій залежить від зовнішніх умов, в яких вони здійснюють свою діяльність. До таких умов відносяться рівень розвитку політичної та економічної систем, чинна правова база, відносини власності, кон'юнктура галузевого ринку і т.д. Стан будівельної сфери є відображенням макроекономічної ситуації в країні, оскільки будівельний сектор одним з перших реагує як на погіршення економічної ситуації, так і на позитивні зміни.

У 2017 р. підприємствами країни виконано будівельних робіт на суму 43,2 млрд грн., що у порівнянних цінах становить 94,6 % до обсягів будівництва попереднього року. На такі результати роботи будівельної галузі за 2017 рік найбільше вплинула діяльність підприємств, що займаються будівництвом будівель і споруд (частка яких у загальному обсязі становила

85,0%). Серед них значно скоротили обсяги робіт підприємства, що здійснюють будівництво місцевих трубопроводів, ліній зв'язку й енергопостачання (на 17,2%), мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітену (на 14,9%), а також підприємств енергетики, добувної й обробної промисловості (на 13,7%). Водночас обсяги робіт підприємств, що здійснюють будівництво магістральних трубопроводів, ліній зв'язку й енергопостачання, зросли проти 2016 року на 16,0%, монтаж та встановлення збірних конструкцій — на 14,6%, доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд — на 12,4%. Знизили обсяги будівництва підприємства 21 регіону, серед них найбільше — Чернігівської, Закарпатської та Чернівецької областей (на 38,1—40,4%). Разом із тим, підприємства 6 регіонів збільшили обсяги будівництва порівняно з 2016 роком, найбільше — Миколаївської (на 30,7%), Донецької (на 21,3%) та Полтавської (на 18,4%) областей. Підприємствами 4 регіонів (Донецької, Харківської, Дніпропетровської областей та м. Києва) виконано 49,1% загального обсягу будівництва, зокрема 23,2% - будівельниками столиці.

За даними Держкомстату України виявлено, що у 2017 році порівняно з 2016 р. збільшилася частка збиткових організацій у будівництві, при цьому їх частка у 2017 році перевищує частку прибуткових організацій на 5,4% і становить 52,7% від загальної кількості підприємств, які працюють у цій галузі.

Узагальнюючі показники, що характеризують стан будівельної галузі України, наведені в табл. 2.4.

Як бачимо з даних табл. 2.4, за останні три роки спостерігається перевищення збитків будівельних організацій над прибутками, що разом зі зростанням частки збиткових підприємств свідчить про зниження ділової активності внаслідок кризи, що відбилася на протіканні усіх економічних та суспільних процесів у нашій країні. Про уповільнення тенденцій розвитку будівельної галузі, свідчить зниження показників рентабельності основних фондів та оборотних коштів протягом останніх трьох років (Орловська, с.

257).

Таблиця 2.4 – Основні показники, що характеризують розвиток будівельних підприємств України за 2012-2017 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Обсяг реалізованої будівельної продукції, млрд. грн.	46,43	51,48	71,91	107,17	128,30	83,97
2. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млрд. грн.	0,83	1,60	1,63	-6,81	-3,43	-0,46
3. Частка збиткових будівельних підприємств, %	33,8	31,9	32,1	52,7	48,0	46,3
4. Оборотні активи, млрд. грн.	28,46	36,07	56,55	63,07	56,08	56,09
5. Необоротні активи, млрд. грн.	21,33	26,99	41,70	45,63	36,54	37,38
6. Власний капітал, млрд. грн.	14,40	17,82	24,47	26,45	16,67	17,02
7. Поточні зобов'язання, млрд. грн.	27,36	32,26	49,79	52,04	49,52	51,31
8. Коефіцієнт оборотності, об.	1,63	1,42	1,27	1,70	2,28	1,50
9. Фондовіддача, грн./грн.	2,17	1,91	1,71	2,34	3,51	2,24
10. Рентабельність ОФ, %	9,0	10,4	12,4	8,7	7,9	6,3
11. Рентабельність оборотних коштів, %	4,1	4,6	5,3	2,2	1,9	0,8
12. Рентабельність підприємств, %	1,67	2,54	1,66	-6,26	-3,70	-0,49

Якщо говорити про активність будівельних компаній, то за підсумками 2016 року Building Business був складений рейтинг 10 найбільш активних будівельних компаній (табл. 2.5). При створенні рейтингу враховувалась кількість об'єктів, на яких компанія здійснює генпідрядні роботи на сьогоднішній день (Кононова, с. 93).

Будівельна галузь, як будь-яка галузь матеріального виробництва, має свої особливості. Такими для неї є високий ступінь мобільності, мобільності, матеріаломісткості, трудомісткості, тривалість інвестиційного циклу. До певних організаційних особливостей призводить і те, що успішна діяльність організацій будівельної галузі безпосередньо залежить від наявності замовлень. Також свій відбиток на діяльність будівельних організацій накладають географічні, соціально-економічні умови регіону і особливості його законодавства. Це обумовлює специфічні властивості будівельної продукції і технологію її виробництва. Особливості будівельної продукції

призводять до прямої залежності будівельних організацій до і від соціально-економічних умов регіону, в якому вони функціонують.

Таблиця 2.5 – Рейтинг найбільш активних вітчизняних будівельних компаній в 2016 році

Компанія	Рік створення	Кількість співробітників	Кількість об'єктів, що будуються	Загальна площа споруджуваних об'єктів, кв. м
«Консоль ЛТД»	1993	5500	100	1 000 000
«Альтіс-Холдинг»	1995	2500	16	809 648
«Основа-Солсіф»	1994	1335	15	870 163
«Аеробуд»	1995	1260	13	623 000
«Спецбудмонтаж»	1999	768	12	130 100
«Созидатель»	1987	361	11	103 099
«Граніт»	1991	700	10	228 000
«Т.М.М.»	1992	1688	9	378 000
Завод ЗБК ім. С.Ковальської	1995	987	7	216 000
Компанія управління будівельними проектами «Герц»	2005	60	5	101 800

До складу будівельного комплексу Дніпропетровської області нині входять 329 великих і середніх будівельних і спеціалізованих організацій, понад 60 підприємств промисловості будівельних матеріалів. Дослідно-вишукувальними роботами та розробкою проектно-кошторисної документації займаються 15 проектних організацій. В області щороку вводиться 170-559 тис. квадратних метрів житла загальної площі. За 2017 рік підприємствами Дніпропетровської області виконано будівельних робіт на загальну суму 3023,5 млн. грн., що на 36% більше аналогічного періоду 2016 року. За останні 3 роки в області виконано будівельних робіт на суму майже 9 млрд. грн. В галузі будівельні роботи виконують 34 діючих підприємства (ПАТ НВО «Созидатель», ТОВ СК «Славутич», ТОВ «Майстер-Буд», ПП БПФ «Південьбуд», ТОВ «БПК «Трест реконструкції та розвитку», ТОВ ГЖП «Проммонтаж-Реконструкція» та інші). У поєднанні з будівництвом розвиваються суміжні галузі: цементна, виробництво цегли і інших будматеріалів (Орловська, с. 191).

За 2017 р. підприємствами Дніпропетровської області виконано будівельних робіт на суму 3023,5 млн грн., що на 6,2% більше, ніж у 2016 р. На збільшення темпів будівельних робіт у 2017 р. порівняно з 2016 р. найзначніше вплинула діяльність підприємств, що займаються підготовкою будівельних ділянок (зростання обсягів робіт в 1,8 рази) та будівництвом доріг, аеродромів та улаштуванням поверхні спортивних споруд (в 1,7 рази).

За характером будівництва обсяги робіт розподілились таким чином: з нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння — 70,5% загального обсягу, з капітального і поточного ремонтів — 20,4% та 9,1% відповідно. Протягом аналізованого періоду на міста Дніпропетровськ і Кривий Ріг припадає майже 85% виконаних будівельних робіт.

Узагальнюючі показники розвитку будівельної галузі в Дніпропетровській області наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники, що характеризують розвиток будівельних підприємств Дніпропетровської області за 2012-2017 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Обсяг реалізованої будівельної продукції, млрд. грн.	2126,8	2358,2	3277,0	3600,7	2220,4	3023,5
2. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млрд. грн.	118,0	78,5	202,3	-614,6	-182,4	-57,0
3. Частка збиткових будівельних підприємств, %	34,2	32,1	38,8	40,6	60,5	53,3
4. Оборотні активи, млрд. грн.	2784,4	3442,3	5435,5	6965,0	3677,2	3310,3
5. Необоротні активи, млрд. грн.	1145,3	1240,2	1325,5	1468,9	2746,7	3822,2
6. Власний капітал, млрд. грн.	2845,4	2970,6	3170,01	7115,09	343,84	905,38
7. Поточні зобов'язання, млрд. грн.	2415,4	2664,3	2797,16	3680,93	3154,9	3154,9
8. Коефіцієнт оборотності, об.	0,76	0,69	0,60	0,51	0,60	0,91
9. Фондовіддача, грн./грн.	1,86	1,90	2,47	2,45	0,81	0,79
10. Рентабельність ОФ, %	23,2	17,9	21,1	11,7	0,7	8,8
11. Рентабельність оборотних коштів, %	8,4	6,4	9,2	4,5	3,5	2,0
12. Рентабельність підприємств, %	3,00	1,68	2,99	-7,29	-2,84	-0,80

Як бачимо з табл. 2.6, протягом 2012-2017 рр. відбувалося зниження обсягів виконання будівельних робіт з 3277,0 млн грн. до 2220,4 млн грн.

Лише останній 2017 р. характеризувався деяким поживленням в будівельній галузі, що відзначилося у підвищенні обсягів виконання будівельних робіт до 3023,5 млн грн. Що стосується фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, то останні три роки вони були від'ємними, що також свідчить про спад будівельної галузі і в Дніпропетровській області. Хоча останнього року збиток від операційної діяльності зменшився (Чернишов, с. 1).

Результати характеристики ринку будівельних послуг у національному масштабі дають змогу охарактеризувати в узагальненому вигляді галузеві сили конкуренції (за моделлю М.Портера: потенційні конкуренти, стан конкуренції в галузі, споживачі (попит), постачальники ресурсів, товари – замітники) (рис. 2.1).

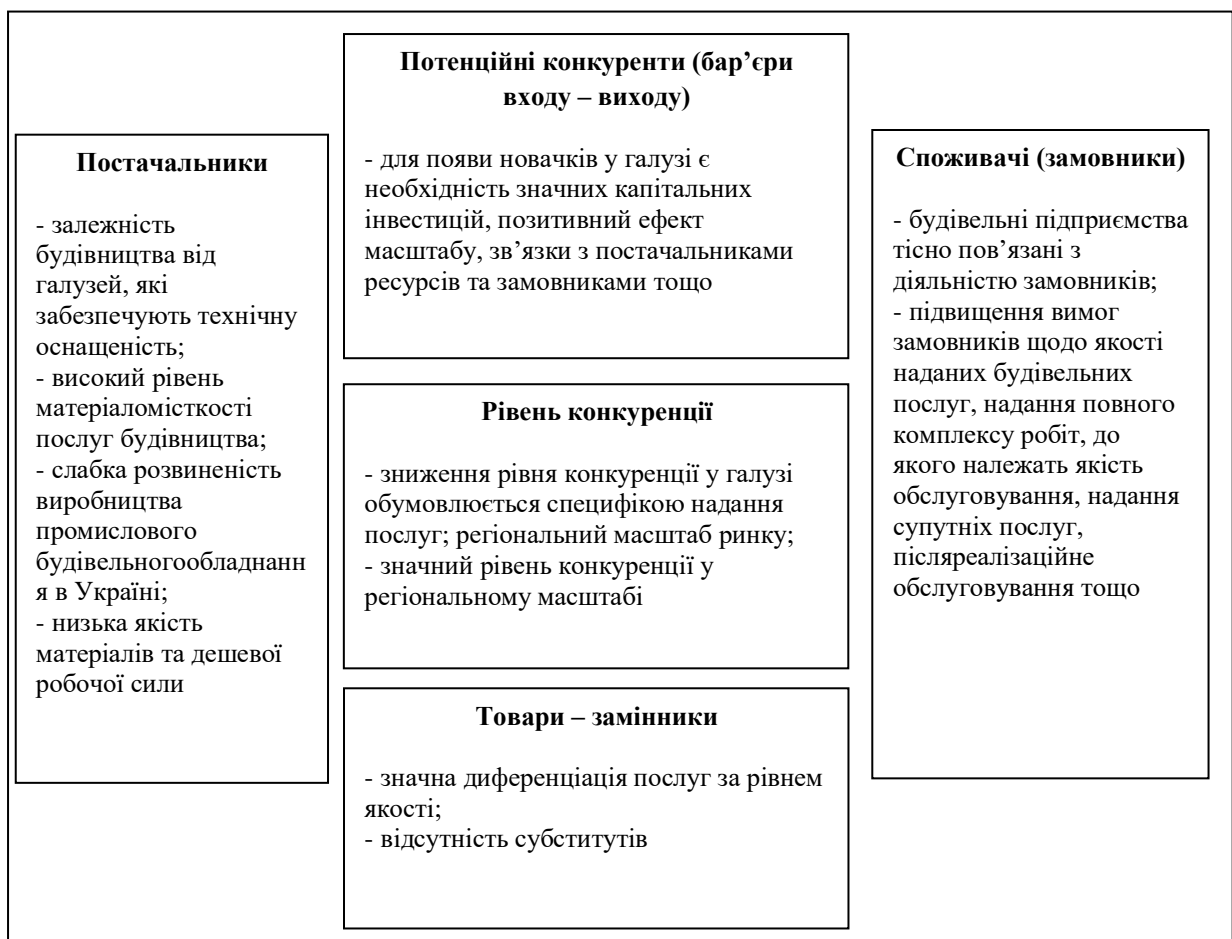


Рис. 2.1. Узагальнена характеристика сил конкуренції (за моделлю М.Портера) у будівельній галузі України

Вплив постачальників ресурсів на інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції на національному ринку будівельних послуг є високим, і характеризується наступним:

1. Будівництво тісно пов'язане з усіма галузями економіки, особливо з промисловістю. Безперечно, збільшення обсягів будівництва залежить від розвитку галузей промисловості, які забезпечують його технічну оснащеність: машини, матеріали, конструкції, електроенергію та ін.;

2. Будівництво є самою матеріаломісткою галуззю: для отримання кінцевої продукції йому поставляють будівельні матеріали більш 70 галузей економіки країни. Отже, існує значна залежність будівельних підприємств від постачальників матеріальних ресурсів.

3. Виробництво промислового будівельного обладнання в Україні є слабо розвиненим. Необхідність використання обладнання іноземного виробництва для надання конкурентоспроможних будівельних послуг обумовлює високий ступінь ринкової влади іноземних постачальників обладнання та можливість їх впливу на прибутковість вітчизняних галузевих підприємств.

4. Низька якість матеріалів та дешевої робочої сили і, як наслідок, недостатня якість готової будівельної продукції. У багатьох сегментах за напрямом «будівельні матеріали» є істотний дефіцит. На ринку матеріалів вітчизняного виробництва якість дуже низька, що пов'язано передусім із застосуванням морально і фізично застарілого обладнання, відсутністю широкого поширення сучасних технологій у виробництві. Ті нечисленні виробники, які займаються виготовленням дійсно якісного продукту, мають сильно завищені ціни, що значно знижує їх затребуваність серед будівельних організацій.

5. Відсутність висококваліфікованих фахівців, які володіли б знанням інноваційних будівельних технологій і навичками менеджменту.

Ринкова влада споживачів на ринку будівельних послуг є значною, що обумовлюється специфікою будівельної продукції. Так, виконуючи для інших галузей економіки будівельно-монтажні роботи на основі договорів підряду, будівельні підприємства нерозривно пов'язані з діяльністю замовників. Будівельним підприємствам необхідно орієнтуватися на найбільш повне задоволення потреб замовників, забезпечення їх засобами чи комплексом засобів, відповідними послугами на високому рівні. Споживачі вимагають від будівельників надання повного комплексу робіт, до якого належать якість обслуговування, надання супутніх послуг, післяреалізаційне обслуговування тощо. Отже, ринкова влада споживачів (замовників) на вітчизняному ринку будівельних матеріалів є значною.

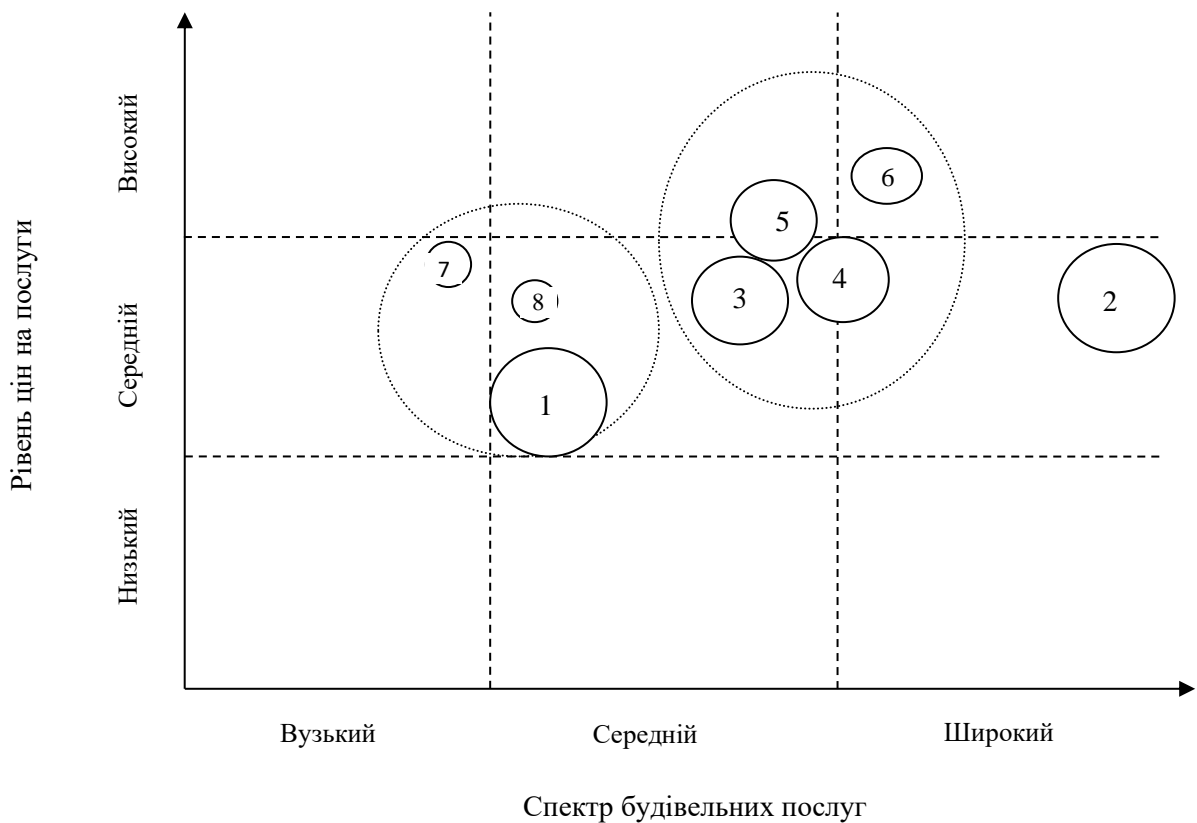
Ступінь впливу таких сил конкуренції, як стан конкуренції у будівельній галузі та потенційні конкуренти, є дещо нижчим, ніж двох попередніх сил. Це пояснюється специфікою надання послуг та регіональним масштабом конкуренції. Наявність вхідних бар'єрів для підприємств з інших регіонів обумовлюють локальний масштаб конкуренції. Оптимальна організація регіонального будівництва – це невелика кількість великих організацій, які виступають у ролі генеральних підрядників. Крім того, значними вхідними бар'єрами для появи новачків у галузі є необхідність значних капітальних інвестицій, позитивний ефект масштабу, зв'язки з постачальниками ресурсів та замовниками тощо.

Отже, узагальнена характеристика сил конкуренції у будівельній галузі України засвідчує динамічність розвитку галузевих конкурентних чинників. Вживання вітчизняних галузевих підприємств у такому конкурентному середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва на підвищенні рівня власної конкурентоспроможності.

ТОВ «Промспецбуд» зосереджує свою діяльність на ринку будівництва м. Кривого Рогу. На місцевому ринку функціонують 16 великих та середніх будівельних організацій, основними конкурентами ТОВ «Промспецбуд» (ринкова частка за обсягом надання послуг у вартісному виразі 4,9%) є: ЗАТ

«НДВП «Криворіжстальконструкція» (2,8%), ТОВ «ЕСК» (0,7%), ТОВ «КаЗБеГ» (0,56%), ТОВ «Укрбудінвест» (4,1%), ПП «Рустбуд» (2,5%), ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» (7,4%), ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%), ЗАТ «Криворіжаглобуд» (3,4%), ТОВ «Криворіжремспецстрой» (3,6%) та інші. Отже, конкурентами, яким поступається ТОВ «Промспецбуд» за часткою ринку будівельних послуг у м. Кривому Розі, є ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» та ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%).

Для визначення прямих конкурентів ТОВ «Промспецбуд» та ринкових позицій підприємства у порівнянні з конкурентами побудуємо карту стратегічних груп на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу (рис. 2.2).



Умовні позначення:

- | | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1 – ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (ринкова частка 7,6%); | 5 – ТОВ «Криворіжремспецстрой» (3,6%); |
| 2 – ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» (7,4%); | 6 – ЗАТ «Криворіжаглобуд» (3,4%); |
| 3 – ТОВ «Промспецбуд» (4,9%); | 7 – ЗАТ «НДВП «Криворіжстальконструкція» (2,8%); |
| 4 – ТОВ «Укрбудінвест» (4,1%); | 8 – ПП «Рустбуд» (2,5%) |

Рис. 2.2. Карта стратегічних груп на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу

Карту стратегічних груп побудуємо із використанням двох параметрів, за якими конкуренти різняться між собою – широтою спектру наданих будівельних послуг та ціною послуг.

Отже, за параметрами «рівень цін на послуги – спектр будівельних послуг» на криворізькому ринку будівельних послуг можна виділити дві стратегічні групи:

1. Група підприємств із середнім спектром будівельних послуг та середнім і нижчим за середній рівнем цін на послуги (ТОВ «Криворіжелектромонтаж», ЗАТ «НДВП «Криворіжстальконструкція», ПП «Рустбуд»);

2. Група підприємств із середнім та широким спектром будівельних послуг та середнім і вищим за середній рівнем цін (ТОВ «Промспецбуд», ТОВ «Укрбудінвест», ТОВ «Криворіжремспецстрой», ЗАТ «Криворіжаглобуд»). Отже, прямими конкурентами ТОВ «Промспецбуд» є ТОВ «Укрбудінвест», ТОВ «Криворіжремспецстрой», ЗАТ «Криворіжаглобуд», і їх усіх досліджуване підприємство переважає за рівнем цін послуг (вони є нижчими), проте спектр наданих послуг є дещо вузьким.

Проаналізуємо зовнішнє середовище ТОВ «Промспецбуд» із використанням методу PEST-аналізу. Найвпливовішими факторами зовнішнього середовища є наступні.

1. Серед політичних факторів необхідно виділити нестабільність політичної ситуації в країні, недосконале, часто змінюване законодавство, відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі, посилення податкового тиску на виробників будівельних матеріалів, низький рівень державної підтримки інноваційних процесів, недосконале нормативно-правове забезпечення інноваційних процесів.

2. Економічні й технологічні фактори також у більшій мірі справляють значний негативний вплив на діяльність підприємства. Так, до економічних факторів необхідно віднести коливання курсів іноземних валют та інфляційні процеси. Інфляція разом із коливанням валютних курсів підвищує ціни на

надані послуги. Також інфляція підвищує витрати на заробітну плату, що збільшує собівартість наданих послуг.

Також важливим економічним фактором негативного впливу є різке падіння інвестиційної активності в державі (Орловська, с. 254). Загальна кількість будівельних підприємств України сьогодні становить 88,737 тис. одиниць, із них великі та середні – 3,6 тис., тобто будівельна галузь України представлена переважно малими підприємствами. Тому більшість підприємств мають проблеми, пов'язані з утратою фінансової стійкості. Ситуація погіршується також загрозою збільшення відсоткових ставок та умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів.

У технологічному плані фактором негативного впливу є технологічна відсталість будівельного комплексу. На сьогодні склалася така ситуація, за якої не забезпечується процес відновлення основних засобів. За останні роки практично призупинено їх відтворення; рівень зношеності устаткування є значним (більше 60%), і не компенсується новими інвестиціями. Причинами є значне зростання цін на будівельну техніку, недостатність джерел фінансування в активну частину основних засобів. Треба зазначити, що машинний парк у підрядних організаціях переважно формується без врахування сучасних вимог, номенклатура машин і механізмів не завжди відповідає структурі будівельно-монтажних робіт, що негативно впливає на рівень механізації робіт і продуктивності праці.

Отже, фактори зовнішнього середовища справляють в основному негативний вплив на діяльність галузевих підприємств, і формують в основному загрози середовища.

За результатами попереднього аналізу динаміки основних економічних показників ТОВ «Промспецбуд» протягом 2015-2017 для здійснення поєднання впливу зовнішніх чинників необхідно провести SWOT – аналіз. Його результати представлені у вигляді матриці на рис. 2.3.

	<p align="center">Можливості</p> <p>Високий рівень вхідних бар'єрів; Визнання будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні; Помірний рівень конкуренції в галузі через специфіку будівельної галузі; Наявність програми поліпшення якості будівництва; Виробничо-технологічні фактори (новітні технології у будівельній сфері) Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проєктів</p>	<p align="center">Загрози</p> <p>Збитковість галузі; Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі; Відсутність державної підтримки галузевих підприємств в кризових умовах; Значна залежність від діяльності замовників та постачальників ресурсів; Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство; Зменшення рентабельності будівництва; Нестабільність курсів валют; Посилення податкового тиску на виробників будівельних матеріалів; Інфляція</p>
<p align="center">Сильні сторони</p> <p>Прибутковість діяльності, зростання чистого прибутку та показників рентабельності підприємства у динаміці; Доступ до фінансових ресурсів; Широкий спектр послуг; Високий рівень якості послуг; Зростання ефективності використання ресурсів та здійснення поточних витрат підприємства; Кваліфікований персонал; Значні розміри підприємства та обсяги діяльності</p>	<p align="center">Поле СМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завдяки доступу до фінансових ресурсів можливість нарощення обсягів надання послуг та підвищення рівня якості; 2. Використання нових технологій у будівництві; 3. Здійснення інвестицій 	<p align="center">Поле СЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний моніторинг вітчизняних і зарубіжних ринків матеріалів і обладнання, укладання договорів із надійними та перевіреними постачальниками; 3. Економія матеріальних ресурсів та скорочення собівартості будівельних послуг
<p align="center">Слабкі сторони</p> <p>Скорочення обсягу надання послуг у 2016 році; Значний знос основних засобів, потреба в модернізації обладнання та в інвестиційних ресурсах</p>	<p align="center">Поле СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення інвестицій в оновлення основних виробничих фондів; 2. Збільшення обсягу надання послуг; 3. Збільшення кількості замовлень; 4. Пошук можливостей скорочення цін на виконанні роботи 	<p align="center">Поле СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження заходів, спрямованих на виявлення резервів по економії матеріальних ресурсів; 2. Реконструкції основних виробничих фондів, використання техніки нових поколінь, ін.;

Рис. 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Промспецбуд»

Сильними сторонами діяльності досліджуваного підприємства є: прибутковість діяльності, зростання чистого прибутку та показників рентабельності підприємства у динаміці; широкий спектр послуг, що надаються; високий рівень якості послуг; зростання ефективності використання ресурсів та здійснення поточних витрат підприємства; кваліфікований персонал; значні розміри підприємства та обсяги діяльності. Отже, ТОВ «Промспецбуд», використовуючи сильні сторони, може використати можливості та подолати загрози зовнішнього середовища шляхом: здійснення інвестицій та використання нових технологій у будівництві; постійного моніторингу ринків матеріалів і обладнання, укладання договорів із надійними та перевіреними постачальниками; економії матеріальних ресурсів та скорочення собівартості будівельних послуг тощо.

Підсумовуючи, необхідно відзначити, що ТОВ «Промспецбуд» здійснює виробничу діяльність у будівельній галузі. До складу будівельного комплексу Дніпропетровської області нині входять 329 великих і середніх будівельних і спеціалізованих організацій, понад 60 підприємств промисловості будівельних матеріалів. Узагальнена характеристика сил конкуренції у будівельній галузі України (за моделлю М. Портера) засвідчує динамічність розвитку галузевих конкурентних чинників. За результатами зовнішнього аналізу підприємства, фактори зовнішнього середовища справляють в основному негативний вплив на діяльність галузевих підприємств, і формують в основному загрози середовища. Вживання вітчизняних галузевих підприємств у такому конкурентному середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва на підвищенні рівня власної конкурентоспроможності.

ТОВ «Промспецбуд» зосереджує свою діяльність на ринку будівництва м. Кривого Рогу. На місцевому ринку функціонують 16 великих та середніх будівельних організацій, основними конкурентами ТОВ «Промспецбуд» (ринкова частка за обсягом надання послуг у вартісному виразі 4,9%) є: ЗАТ

«НДВП «Криворіжстальконструкція» (2,8%), ТОВ «ЕСК» (0,7%), ТОВ «КаЗБеГ» (0,56%), ТОВ «Укрбудінвест» (4,1%), ПП «Рустбуд» (2,5%), ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» (7,4%), ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%), ЗАТ «Криворіжаглобуд» (3,4%), ТОВ «Криворіжремспецстрой» (3,6%) та інші. Конкурентами, яким поступається ТОВ «Промспецбуд» за часткою ринку будівельних послуг у м. Кривому Розі, є ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» та ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%).

За результатами побудови карти стратегічних груп на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу, прямими конкурентами ТОВ «Промспецбуд» є ТОВ «Укрбудінвест», ТОВ «Криворіжремспецстрой», ЗАТ «Криворіжаглобуд», і їх усіх досліджуване підприємство переважає за рівнем цін послуг (вони є нижчими), проте спектр наданих послуг є дещо вузьким.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Результати аналізу вітчизняного ринку будівельних матеріалів, здійсненого вище, виступають основою визначення складу та ранжування ключових факторів успіху – тих чинників, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств будівельної галузі. Проте для визначення ключових факторів успіху можна використати метод експертних оцінок (оцінок спеціалістів), який є більш достовірним. Отже, використаємо метод анкетного опитування, що передбачає визначення складу та рангів галузевих ключових факторів успіху на основі суджень спеціалістів.

Анкетне опитування проводилось у два етапи. На першому етапі у складеній анкеті респонденту потрібно було із двадцяти запропонованих у базовому переліку ключових факторів успіху обрати десять найбільш значущих, на його думку, ключових факторів успіху (дод. В).

Загалом анкетним опитуванням було охоплено 20 респондентів – управлінців на будівельних підприємствах. За результатами аналізу відповідей експертів визначено десять найбільш значущих ключових факторів успіху для галузевих підприємств у такий спосіб:

- визначено загальну кількість голосів експертів у розрізі кожного із запропонованих у базовому переліку ключових факторів успіху;
- проранжовано кожен із наведених у базовому переліку ключових факторів успіху за загальною кількістю голосів спеціалістів відносно їх значущості (у порядку її зниження);
- відібрано десять ключових факторів успіху із максимальною загальною кількістю голосів спеціалістів.

На другому етапі респондентам потрібно було за десятибальною шкалою визначити ранг кожного із ключових факторів успіху, складених за результатами анкетного опитування на першому етапі, при чому найвагомішому із факторів привласнювався ранг 1, найменш вагомому – 10 (дод. Д).

За результатами другого етапу анкетування визначено вагу найважливіших ключових факторів успіху будівельних підприємств у два етапи:

1. Визначено загальний ранг кожного ключового фактору успіху як сума часткових їх рангів, виставлених респондентами;
2. Шляхом здійснення інтервального розподілу сумарних рангів ключових факторів успіху виявлено вагу кожного із них (при цьому сума їх ваги становить 1) (табл. 2.7).

Визначений склад ключових факторів успіху будівельних підприємств є необхідним для порівняння за визначеними параметрами ТОВ «Промспецбуд» та його найближчих конкурентів для визначення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 - Склад та вага ключових факторів успіху будівельних підприємств

Ключові фактори успіху	Вага ключового фактору успіху, коеф.
1. Використання інновацій у технології будівництва	0,10
2. Кваліфікація персоналу	0,05
3. Якість будівництва	0,15
4. Використання якісних будівельних матеріалів	0,05
5. Рівень цін на будівельні послуги	0,15
6. Широта спектру наданих послуг	0,10
7. Імідж і репутація будівельного підприємства	0,05
8. Наявність гарантійного обслуговування будівельних робіт	0,05
9. Доступ до фінансового капіталу	0,15
10. Наявність стійких зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів	0,1
Разом	1,00

З метою діагностування конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд» побудуємо матрицю конкурентного профілю. Отримана матриця наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Матриця конкурентного профілю будівельних підприємств м. Кривого Рогу

Ключові фактори успіху	Питома вага КФУ	ТОВ «Промспецбуд»		ТОВ "Укрбудінвест"		ТОВ "Криворіж-ремспецстрой"		ЗАТ "Криворіж-аглобуд"	
		рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка
1. Використання інновацій у технології будівництва	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	3	0,3
2. Кваліфікація персоналу	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3. Якість будівництва, дотримання термінів будівництва	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45	4	0,6
4. Використання якісних будівельних матеріалів	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Рівень цін на будівельні послуги	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	3	0,45

Продовження табл. 2.8

Ключові фактори успіху	Питома вага КФУ	ТОВ «Промспецбуд»		ТОВ "Укрбудінвест"		ТОВ "Криворіжж-ремспецстрой"		ЗАТ "Криворіж-аглобуд"	
		рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка
6. Широта спектру наданих послуг	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	5	0,5
7. Імідж і репутація будівельного підприємства	0,05	4	0,2	5	0,25	5	0,25	3	0,15
8. Наявність гарантійного обслуговування будівельних робіт	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25
9. Доступ до фінансового капіталу	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	3	0,45
10. Наявність стійких зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Разом	1		3,7		4,1		3,45		3,2

Отже, отримані дані вказують, що лідером на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу виступає ТОВ «Укрбудінвест» (рейтингова оцінка 4,1 бал), що найпотужніше використовує інновації у технологіях будівництва, високим є рівень якості будівельних робіт даного підприємства; дана будівельна компанія має добрий імідж та репутацію, наявним є гарантійне обслуговування будівельних робіт даного підприємства, воно має доступ до фінансових ресурсів (його діяльність є прибутковою).

Загальна рейтингова оцінка ТОВ «Промспецбуд» є ненабагато нижчою за рейтингову оцінку лідера будівельних робіт по криворізькому регіону – 3,7 за рахунок найвищого рівня використання таких ключових факторів успіху, як рівень цін на будівельні послуги (вони є найнижчими серед основних конкурентів), наявність гарантійного обслуговування будівельних робіт.

Приблизно однаковий рівень конкурентоспроможності (і нижчий за рівень конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд») мають такі підприємства, як ТОВ «Криворіжжремспецстрой» та ЗАТ «Криворіжаглобуд», які отримали рейтингові оцінки 3,45 та 3,2 бали відповідно. Слабкими сторонами діяльності даних підприємств є нижчий

рівень використання інновацій у технології будівництва, кваліфікація персоналу, якість будівництва, рівень цін на будівельні послуги, доступ до фінансового капіталу тощо.

Отже, ТОВ «Промспецбуд» у порівнянні з підприємствами-конкурентами цільового ринку поступається лише ТОВ «Укрбудінвест». Для наочного представлення слабких сторін діяльності ТОВ «Промспецбуд» у порівнянні з основним конкурентом побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Промспецбуд» (рис. 2.4).

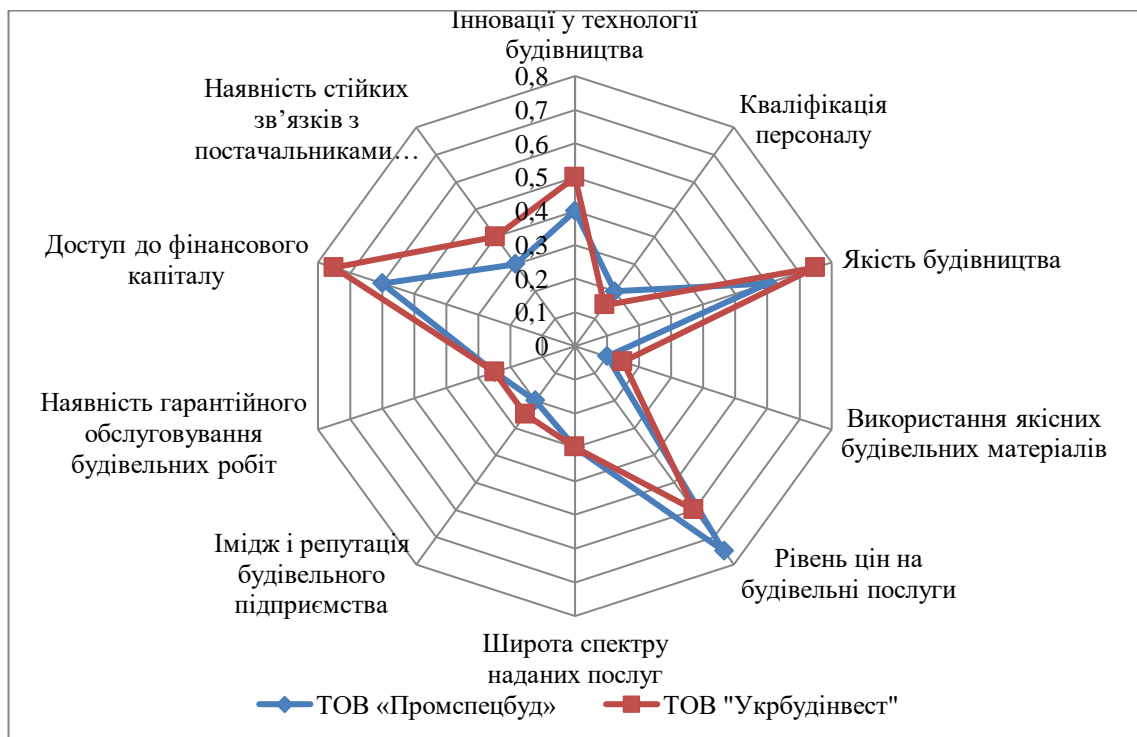


Рис. 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Промспецбуд»

Отже, за даними рис. 2.4, ТОВ «Промспецбуд» значно поступається ТОВ «Укрбудінвест» за такими параметрами конкурентоспроможності, як доступ до фінансового капіталу, наявність стійких зв'язків з постачальниками ресурсів, використання інновацій у технологіях будівництва, якість будівництва. Незначним чином ТОВ «Промспецбуд» поступається основному конкуренту за рівнем використання таких ключового фактору успіху, як використання якісних будівельних матеріалів,

імідж та репутація підприємства. ТОВ «Промспецбуд» переважає основного конкурента ТОВ «Укрбудінвест» за такими параметрами, як якість будівництва та дотримання термінів будівельних робіт, рівень цін на будівельні послуги.

Для подальшої оцінки конкурентоспроможності використовуємо один із аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства – метод побудови матриці конкурентоспроможності. Розрахований на основі експертних оцінок (власна авторська оцінка) середній бал по кожному із наведених у табл. 2.7 ключових факторів успіху підприємств на ринку будівельних послуг представлений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Одиначні факторні показники для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд» та його конкурентів

№ з/п	Підприємства	Бальні оцінки факторів конкурентоспроможності									
		Використання інновацій у технології будівництва	Кваліфікація персоналу	Якість будівництва	Використання якісних будівельних матеріалів	Рівень цін на будівельні послуги	Широта спектру наданих послуг	Імідж і репутація будівельного підприємства	Наявність гарантійного обслуговування будівельних робіт	Доступ до фінансового капіталу	Наявність стійких зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів
1	ТОВ «Промспецбуд»	4	4	4	2	5	3	4	5	4	3
2	ТОВ "Укрбудінвест"	5	3	5	3	4	3	5	5	5	4
3	ТОВ "Криворіжремспецстрой"	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3
4	ЗАТ "Криворіжглобуд"	3	3	4	3	3	5	3	5	3	2

Вагомість ключових факторів успіху підприємств на ринку будівельних послуг визначена за даними табл. 2.7. Розрахунок інтегрованих факторних показників конкурентоспроможності кожного підприємства (з урахуванням вагових коефіцієнтів) наданий в табл. 2.10.

За результатами ранжування видно, що лідером ринку будівельних послуг криворізького регіону є ТОВ «Укрбудінвест». На рис. 2.5 наведена діаграма оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд» та його основних конкурентів.

Таблиця 2.10 – Інтегровані факторні показники для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд» та його конкурентів

№	Підприємства	Середній бал оцінки факторів конкурентоспроможності										Сума	Інтегрований факторний показник
		Використання інновацій у технології будівництва	Кваліфікація персоналу	Якість будівництва	Використання якісних будівельних матеріалів	Рівень цін на будівельні послуги	Широта спектру наданих послуг	Імідж і репутація будівельного підприємства	Наявність гарантійного обслуговування будівельних робіт	Доступ до фінансового капіталу	Наявність стійких зв'язків з постачальниками		
1	ТОВ «Промспецбуд»	0,4	0,2	0,6	0,1	0,75	0,3	0,2	0,25	0,6	0,3	3,7	0,90
2	ТОВ "Укрбудінвест"	0,5	0,15	0,75	0,15	0,6	0,3	0,25	0,25	0,75	0,4	4,1	1
3	ТОВ "Криворіжремспецстрой"	0,3	0,15	0,45	0,15	0,6	0,4	0,25	0,25	0,6	0,3	3,45	0,84
4	ЗАТ "Криворіжаглобуд"	0,3	0,15	0,6	0,15	0,45	0,5	0,15	0,25	0,45	0,2	3,2	0,78

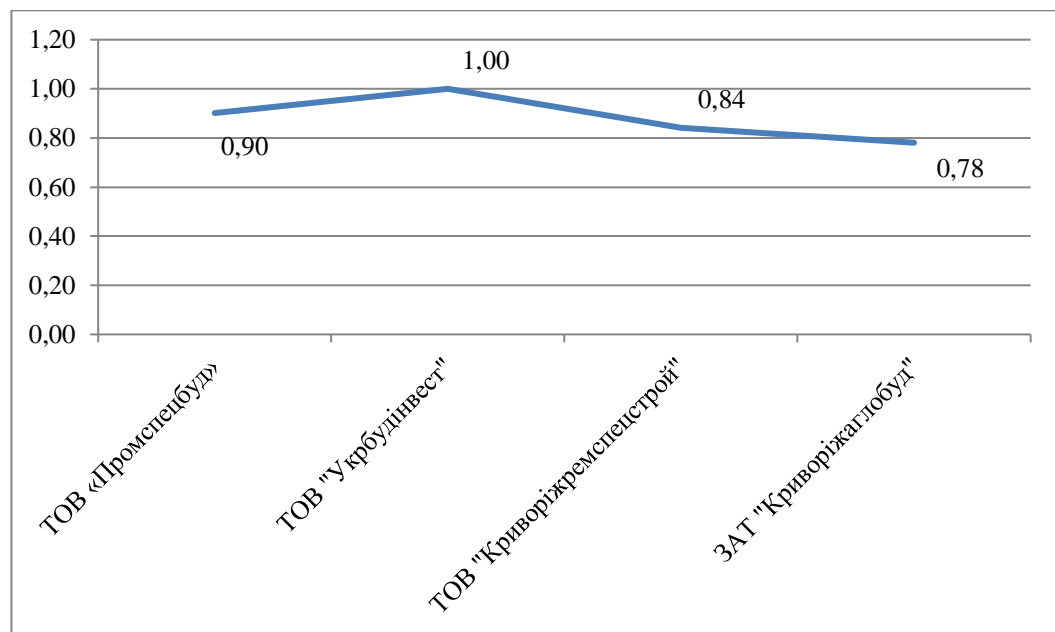


Рис. 2.8 – Діаграма оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд» та його основних конкурентів

Отже, конкурентний статус ТОВ «Промспецбуд» можна визначити як «ринковий послудовник», оскільки підприємство знаходиться на другому місці у порівнянні з основними конкурентами – після ТОВ «Укрбудінвест».

Підсумовуючи, необхідно відзначити, що за результатами побудови

матриці конкурентного профілю, ТОВ «Промспецбуд» у порівнянні з підприємствами-конкурентами цільового ринку поступається лише ТОВ «Укрбудінвест». На основі побудови багатокутника конкурентоспроможності для ТОВ «Промспецбуд», досліджуване підприємство значно поступається ТОВ «Укрбудінвест» за такими параметрами конкурентоспроможності, як доступ до фінансового капіталу, наявність стійких зв'язків з постачальниками ресурсів, використання інновацій у технологіях будівництва, якість будівництва. Незначним чином ТОВ «Промспецбуд» поступається основному конкуренту за рівнем використання таких ключового фактору успіху, як використання якісних будівельних матеріалів, імідж та репутація підприємства. ТОВ «Промспецбуд» переважає основного конкурента ТОВ «Укрбудінвест» за такими параметрами, як дотримання термінів будівельних робіт, рівень цін на будівельні послуги.

Використання методу побудови матриці конкурентоспроможності дозволило визначити конкурентний статус ТОВ «Промспецбуд» як «ринковий послужовник», оскільки підприємство знаходиться на другому місці у порівнянні з основними конкурентами – після ТОВ «Укрбудінвест».

2.4. Визначення стратегічної позиції підприємства у сфері надання будівельних послуг

Визначимо стратегічні позиції ТОВ «Промспецбуд» у сфері надання будівельних послуг.

На основі матриці конкурентного профілю, а також за даними рис. 2.2, можна побудувати матрицю конкурентної карти ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу. У якості критеріальних оцінок на матриці використано розмір та темп росту ринкових часток підприємств. Результати побудови матриці конкурентної карти ринку будівельних робіт криворізького регіону наведено

у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Конкурентна карта ринку будівельних робіт криворізького регіону

Підприємства	Групи підприємств			
	1. Лідер ринку	2. Підприємства із сильною конкурентною позицією	3. Підприємства із слабкою конкурентною позицією	4. Аутсайдер ринку
1. Підприємства із конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1 ЗАТ «Криворізька будівельна компанія»	2	3	4
2. Підприємства із стабільним приростом конкурентних позицій	5 ТОВ «Криворіжелектромонтаж»	6 ТОВ «Промспецбуд» ТОВ «Укрбудінвест»	7 ЗАТ «Криворіжаглобуд» ЗАТ «НДВП «Криворіжсталь-конструкція»	8
3. Підприємства із конкурентною позицією що погіршується	9	10 ТОВ «Укрбудінвест» ТОВ «Криворіжрем-спецстрой»	11 ПП «Рустбуд»	12
4. Підприємства із конкурентною позицією що швидко погіршується	13	14	15	16

З табл. 2.11 видно, що ТОВ «Промспецбуд» відноситься до групи підприємств із сильною конкурентною позицією, які характеризуються поліпшенням конкурентних позицій. За параметрами «ринова частка – темп росту ринкової частки» найближчим конкурентом ТОВ «Промспецбуд» виступає ТОВ «Укрбудінвест».

Для визначення збалансованості портфеля послуг ТОВ «Промспецбуд» використаємо методику побудови матриці БКГ, яка дозволяє ідентифікувати послуги підприємства із певною стадією їх життєвого циклу, визначити ефективність управління послугами підприємства та оцінити перспективи їх розвитку. Для побудови класичної матриці використовується наступна інформація: обсяги надання послуг підприємства та його найкрупніших конкурентів, дані про темпи росту окремих ринкових сегментів будівельних послуг у поточному році.

Нагадаємо, що основними сферами діяльності підприємства є: надання послуг будівництва; реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва, виконання капітальних ремонтів, виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів, а також постачання будівельних матеріалів.

Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Промспецбуд» наведені у табл. 2.12.

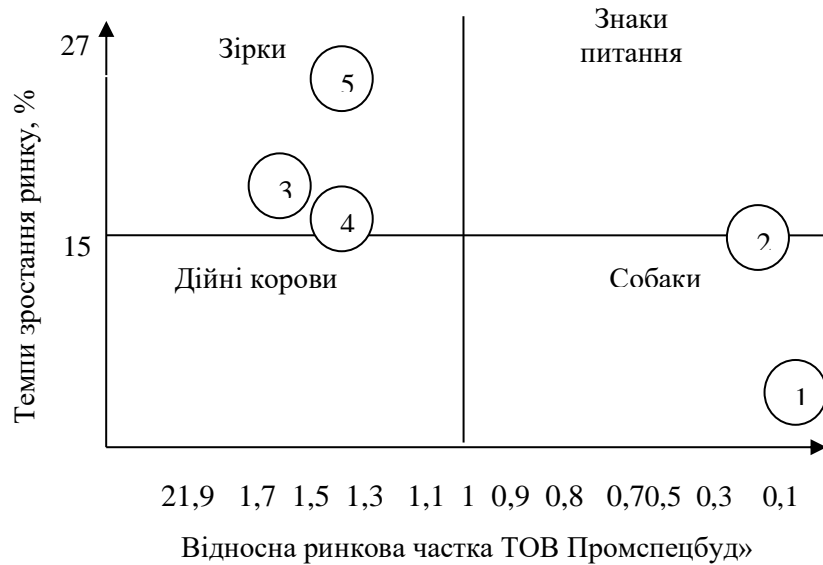
Таблиця 2.12 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Група послуг ТОВ «Промспецбуд»	Основний конкурент	Обсяг надання послуг ТОВ «Промспецбуд», тис. грн.	Обсяг надання послуг основним конкурентом, тис. грн.	Відносна ринкова частка ТОВ «Промспецбуд»	Темп росту ринкового сегменту
1. Будівельні послуги	ТОВ «Укрбудінвест	46454,2	484757	0,10	0,4
2. Реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва	ТОВ «Укрбудінвест	13734	84574	0,16	12,3
3. Виконання капітальних ремонтів	«Криворіжрем-спецстрой»	10503	6184	1,70	16,8
4. Виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів	ЗАТ «Криворізька будівельна компанія»	122074	84125	1,45	13,4
5. Постачання будівельних матеріалів	ЗАТ «Криворізька будівельна компанія»	3038	2040	1,49	26,3

На основі отриманих даних будуємо матрицю БКГ (рис. 2.9).

За даними рис. 2.9, портфель послуг ТОВ «Промспецбуд» є збалансованим. Так, до поля собак потрапили будівельні послуги. За рекомендацією матриці БКГ, основна стратегія – припинення інвестицій. Послуги по реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва перебувають у полі знаків питання. Ці послуги можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних засобів для підтримки зростання. Рекомендовані стратегії

для даних послуг – збільшення частки ринку або припинення їх фінансування.



Умовні позначення:

- 1 – будівельні послуги;
- 2 – реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва;
- 3 – виконання капітальних ремонтів;
- 4 – виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів;
- 5 – постачання будівельних матеріалів

Рис. 2.9. Матриця БКГ для основних видів послуг ТОВ Промспецбуд»

Послуги підприємства по виконанню капітальних ремонтів, а також по постачанню будівельних матеріалів потрапили до поля зірок – вони є конкурентоспроможними, проте потребують значних коштів для підтримання. За умови успішної реалізації стратегії підтримання конкурентних переваг вони потраплять у поле дійних коров. За рис. 2.9, до поля дійних коров потрапили такі послуги ТОВ «Промспецбуд», як виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів. Отже, це послуги, які перебувають етапі зрілості, приносять високі прибутки, які можуть бути викоистані для фінансування інших напрямків діяльності. Рекомендована маркетингова стратегія для цих послуг – стратегія збирання врожаю і підтримання конкурентних переваг.

Деталізуємо оцінку портфеля послуг ТОВ «Промспецбуд» та стратегічні альтернативи їхнього розвитку за допомогою матриці

«ДженералЕлектрик-McKinsey» (ДЕМК). Для визначення привабливості стратегічних зон господарювання та конкурентних позицій підприємства (табл. 2.13, табл. 2.14) доцільно використати метод експертних оцінок (власна позиція).

Таблиця 2.13 – Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання ТОВ «Промспецбуд»

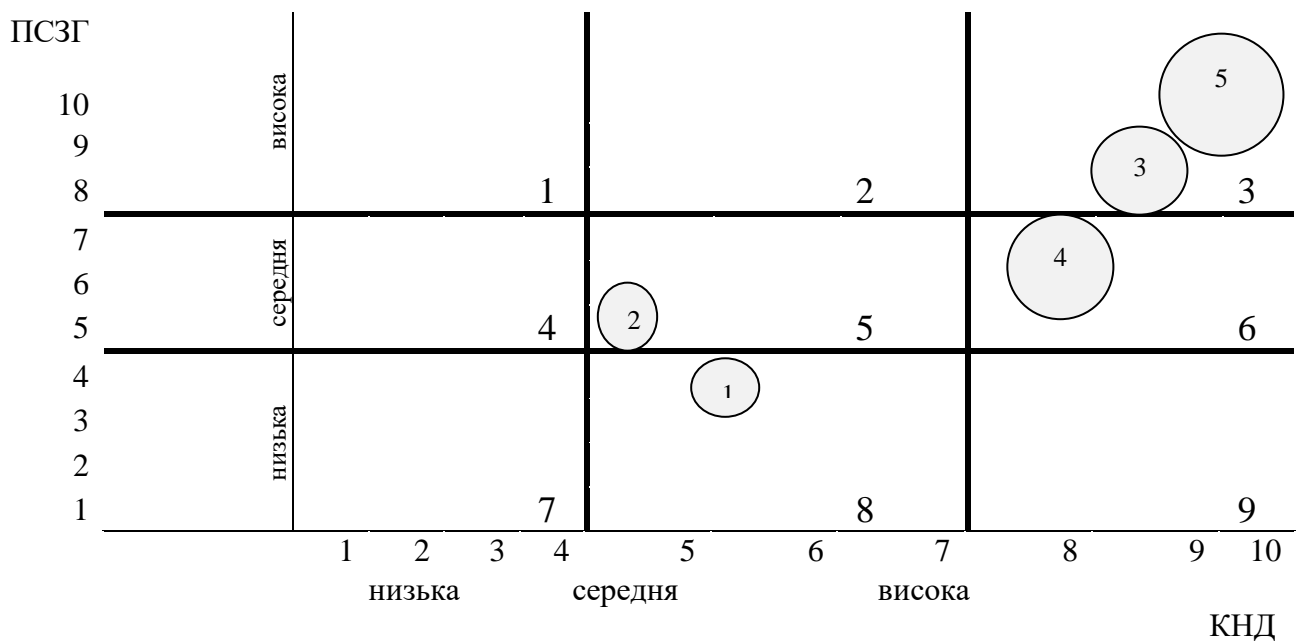
Характеристика привабливості	Вага	Будівельні послуги		Реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва		Виконання капітальних ремонтів		Виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів		Постачання будівельних матеріалів	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1. Розмір і темп росту ринку	0,35	1	0,35	5	1,75	3	1,05	6	2,1	10	3,5
2. Чутливість до цін та інфляції	0,3	2	0,6	5	1,5	9	2,7	7	2,1	9	2,7
3. Рентабельність	0,25	10	2,5	8	2	10	2,5	8	2	10	2,5
4. Рівень конкуренції	0,1	5	0,5	3	0,3	10	1	7	0,7	10	1
Разом	1		3,95		5,55		7,25		6,9		9,7

Таким чином, за результатами побудови матриці ДЕМК для ТОВ «Промспецбуд» (рис. 2.10), маємо, що до квадранту 3 (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) потрапили такі напрямки діяльності, як виконання капітальних ремонтів та постачання будівельних матеріалів. Рекомендована стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

Для напрямку діяльності ТОВ «Промспецбуд» – виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів (квадрант 6) рекомендована стратегія – інвестувати і зростати; для послуг з реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва (квадрант 5) – інвестувати обмежено, захищати і викоирстовувати досягнутий стан; для будівельних послуг (квадрант 8) – не інвестувати, збирати врожай.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності напрямків діяльності
ТОВ «Промспецбуд»

Параметр конкурентоспроможності	Вага	Будівельні послуги		Реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва		Виконання капітальних ремонтів		Виготовлення металокопункцій та залізобетонних виробів		Постачання будівельних матеріалів	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1. Відносна ринкова частка	0,2	2	0,4	2	0,4	9	1,8	8	1,6	10	2
2. Кваліфікація персоналу	0,25	10	2,5	7	1,75	9	2,25	10	2,5	10	2,5
3. Рівень якості послуг	0,2	10	2	7	1,4	10	2	9	1,8	10	2
4. Рівень цін	0,35	2	0,7	2	0,7	8	2,8	6	2,1	10	3,5
Разом	1		5,6		4,25		8,85		8		10



Умовні позначення:

ПСЗГ – привабливість стратегічної зони господарювання;

КНД – конкурентоспроможність напрямку діяльності;

1 – будівельні послуги;

2 – реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва;

3 – виконання капітальних ремонтів;

4 – виготовлення металокопункцій та залізобетонних виробів;

5 – постачання будівельних матеріалів

Рис. 2.2. Матриця ДЕМК для ТОВ «Промспецбуд»

Отже, позиція ТОВ «Промспецбуд» на ринку будівельних послуг є стійкою, що зумовлено наявністю певних, і найбільш значущих для ринку будівельних послуг конкурентних переваг підприємства.

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Промспецбуд» - компанія, яка надає широкий спектр послуг у сфері будівництва. Основними сферами діяльності підприємства є: надання послуг будівництва; реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва, виконання капітальних ремонтів, виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів, а також постачання будівельних матеріалів.

За результатами аналізу основних економічних показників діяльності підприємства за 2015-2017 роки, ТОВ «Промспецбуд» є ефективним підприємством із позитивним фінансовим станом. Аналіз основних економічних показників його діяльності засвідчив зростання показників ефективності використання трудових ресурсів, оборотних активів, здійснення поточних витрат підприємства, не дивлячись на певне скорочення показників ефективності діяльності у 2016 році. Позитивним є значне зростання показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» у 2017 році.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Промспецбуд» за період 2015-2017 рр. є позитивною; значення показників ліквідності є більшими за нормативні. Динаміка показників оцінки фінансової стійкості засвідчує достатній рівень власного фінансування ТОВ «Промспецбуд». До того ж, відзначається позитивна динаміка даного показника, що означає поліпшення фінансової стійкості ТОВ «Промспецбуд».

Діяльність ТОВ «Промспецбуд» є прибутковою, і протягом аналізованого періоду відбулося зростання показників ефективності використання трудових ресурсів, оборотних активів, здійснення поточних

витрат підприємства, не дивлячись на певне скорочення показників ефективності діяльності у 2016 році. Позитивним є значне зростання показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» у 2017 році.

Основними напрямками розвитку підприємства є нарощування обсягів надання послуг для створення можливостей інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності послуг за рахунок подальшого скорочення витрат на їхнє надання.

ТОВ «Промспецбуд» здійснює виробничу діяльність у будівельній галузі. До складу будівельного комплексу Дніпропетровської області нині входять 329 великих і середніх будівельних і спеціалізованих організацій, понад 60 підприємств промисловості будівельних матеріалів. Узагальнена характеристика сил конкуренції у будівельній галузі України (за моделлю М. Портера) засвідчує динамічність розвитку галузевих конкурентних чинників. За результатами зовнішнього аналізу підприємства, фактори зовнішнього середовища справляють в основному негативний вплив на діяльність галузевих підприємств, і формують в основному загрози середовища. Вживання вітчизняних галузевих підприємств у такому конкурентному середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва на підвищенні рівня власної конкурентоспроможності.

ТОВ «Промспецбуд» зосереджує свою діяльність на ринку будівництва м. Кривого Рогу. На місцевому ринку функціонують 16 великих та середніх будівельних організацій, основними конкурентами ТОВ «Промспецбуд» (ринкова частка за обсягом надання послуг у вартісному виразі 4,9%) є: ЗАТ «НДВП «Криворіжстальконструкція» (2,8%), ТОВ «ЕСК» (0,7%), ТОВ «КаЗБеГ» (0,56%), ТОВ «Укрбудінвест» (4,1%), ПП «Рустбуд» (2,5%), ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» (7,4%), ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%), ЗАТ «Криворіжаглобуд» (3,4%), ТОВ «Криворіжремспецстрой» (3,6%) та інші. Конкурентами, яким поступається ТОВ «Промспецбуд» за часткою ринку будівельних послуг у м. Кривому Розі, є ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» та ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%).

За результатами побудови карти стратегічних груп на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу, прямими конкурентами ТОВ «Промспецбуд» є ТОВ «Укрбудінвест», ТОВ «Криворіжремспецстрой», ЗАТ «Криворіжаглобуд», і їх усіх досліджуване підприємство переважає за рівнем цін послуг (вони є нижчими), проте спектр наданих послуг є дещо вужчим.

За результатами побудови матриці конкурентної карти ринку будівельних робіт криворізького регіону, ТОВ «Промспецбуд» відноситься до групи підприємств із сильною конкурентною позицією, які характеризуються поліпшенням конкурентних позицій. За параметрами «ринова частка – темп росту ринкової частки» найближчим конкурентом ТОВ «Промспецбуд» виступає ТОВ «Укрбудінвест».

За результатами оцінки збалансованості портфеля послуг ТОВ «Промспецбуд» за методиками побудови матриць БКГ та ДЕМК, портфель послуг ТОВ «Промспецбуд» є збалансованим. За методикою БКГ, стратегічні орієнтири для напрямків діяльності підприємства є такими: будівельні послуги – стратегія припинення інвестицій; послуги по реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва – стратегії збільшення частки ринку або припинення їх фінансування; послуги по виконанню капітальних ремонтів, а також по постачанню будівельних матеріалів – стратегія зростання; виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів – стратегія збирання врожаю і підтримання конкурентних переваг.

За результатами деталізації стратегічних альтернатив розвитку напрямків діяльності підприємства за допомогою матриці «ДженералЕлектрик-McKinsey», для таких напрямків діяльності, як виконання капітальних ремонтів та постачання будівельних матеріалів, рекомендована стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу. Для напрямку діяльності виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів рекомендована стратегія – інвестувати і зростати; для послуг з реконструкції та модернізації об'єктів

громадського та промислового будівництва – інвестувати обмежено, захищати і використовувати досягнутий стан; для будівельних послуг – не інвестувати, збирати врожай.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРОМСПЕЦБУД»

3.1. Вибір маркетингових стратегій діяльності підприємства

Результати аналізу маркетингового середовища підприємства, оцінки його конкурентоспроможності та визначення його конкурентного статусу дозволяють сформулювати напрямки підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд». Підвищення рівня конкурентоспроможності уявляє собою процес змін та потребує стратегічного підходу підприємства. Тому за результатами проведеного вище стратегічного аналізу необхідно сформувати комплекс маркетингових стратегій досліджуваного підприємства.

Передумовою формування (коригування, уточнення) комплексу маркетингових стратегій ТОВ «Промспецбуд» виступають результати:

- аналізу ринку та конкурентного середовища (на основі результатів оцінки ситуації на ринку будівельних послуг, положення на ньому досліджуваного підприємства);
- визначення конкурентоспроможності ТОВ «Промспецбуд»;
- визначення конкурентного статусу досліджуваного підприємства тощо.

Результати використаних методів визначення конкурентоспроможності та конкурентного статусу ТОВ «Промспецбуд» на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу виступають основою визначення основних різновидів маркетингових стратегій досліджуваного підприємства за рівнями маркетингового управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Діючий комплекс маркетингових стратегій ТОВ «Промспецбуд» та їх основні характеристики

Тип конкурентних стратегій	Різновид конкурентних стратегій	Мета різновиду конкурентних стратегій	Основні фактори реалізації
1. Маркетингова загальна (загальнокорпоративна) стратегія	Стратегія утримання ринкових позицій	Захист ринкових позицій від конкурентів, зниження витрат і цін, пошук нових ринків надання послуг	Зниження витрат і цін, збільшення обсягів надання послуг; здійснення вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами
2. Конкурентні стратегії	Стратегія низьких витрат	Зростання обсягів надання послуг та ринкової частки	Ефективне використання ресурсів
3. Основні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (послуг) – функціональні стратегії	Товарно-ринкова стратегія	Повне охоплення ринку будівельних послуг (орієнтація на велику кількість ринкових сегментів) Забезпечення оптимального співвідношення «ціна – якість будівельних послуг»	Низький рівень витрат (цін) Прогресивність технологій будівництва
	Технологічна стратегія	Технологічні нововведення, покращення техніко-технологічного рівня виробництва, забезпечення високого рівня якості послуг	Доступність до джерел фінансування Контакти із провідними західними постачальниками устаткування
	Кадрова стратегія	Підвищення рівня управління трудовими ресурсами (рівня продуктивності праці)	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу Створення дієвих систем стимулювання і мотивації праці

Продовження табл. 3.1

Тип конкурентних стратегій	Різновид конкурентних стратегій	Мета різновиду конкурентних стратегій	Основні фактори реалізації
	Маркетингова стратегія	Збільшення ринкової частки, повне задоволення потреб замовників Формування іміджу підприємства	Підвищення ефективності гарантійного обслуговування
	Фінансова стратегія	Оптимізація фінансових ресурсів підприємства	Збалансування джерел формування фінансових ресурсів Реалізація інвестиційних проектів і програм
4. Стратегія конкурентної поведінки	Стратегія ринкового послідовника	Орієнтація на зростання обсягу наданих послуг за рахунок захоплення ринкової частки конкурентів і намагання розширення ринку	Фронтальний наступ (активні дії за цілим спектром напрямків підвищення конкурентоспроможності)

Конкретизуємо маркетингові стратегії ТОВ «Промспецбуд» за рівнями маркетингового управління.

Так, маркетингова загальна (загальнокорпоративна) стратегія ТОВ «Промспецбуд» - це стратегія утримання ринкових позицій, яка передбачає захист ринкових позицій від конкурентів, зниження витрат і цін, пошук нових ринків надання послуг.

Вибір такої маркетингової загальної стратегії для досліджуваного підприємства обумовлено наступним. За результатами аналізу ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу визначено, що конкурентами, яким поступається ТОВ «Промспецбуд» за часткою ринку будівельних послуг у м. Кривому Розі, є ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» та ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%). За результатами порфельного аналізу (за допомогою побудови матриці «ДженералЕлектрик-McKinsey»), для таких напрямків діяльності, як виконання капітальних ремонтів та постачання будівельних матеріалів, рекомендована стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу. Для напрямку діяльності виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів рекомендована стратегія – інвестувати і зростати; для послуг з реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва – інвестувати обмежено, захищати і викоирстовувати досягнутий стан; для будівельних послуг – не інвестувати, збирати врожай.

Стратегією формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства виступає стратегія низьких витрат. ТОВ «Промспецбуд» реалізує наступальну стратегію конкурентної поведінки (за рахунок подальшого розвитку конкурентних переваг), яка поєднується із його стратегією повного охоплення ринку (орієнтацією діяльності підприємства на велику кількість ринкових сегментів).

Отже, ТОВ «Промспецбуд» реалізує комплекс конкурентних стратегій ринкового переслідувача. Такий конкурентний статус досліджуваного підприємства означає його вищі за середні конкурентні позиції, можливості

щодо вибору напрямків розвитку та спроможність впливати на діяльність інших галузевих підприємств.

Реалізація ТОВ «Промспецбуд» конкурентної стратегії низьких витрат потребує уточнення його цінової стратегії. Цінова стратегія являє собою систему організаційно–технічних і маркетингових заходів щодо інтенсифікації процесу реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит на будівельні послуги. Ця стратегія передбачає контроль за збутом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки, втілюється у програмі заходів щодо удосконалення просування, розподілу та реалізації продукції з метою забезпечення стійких прибутків.

Уточнення цінової стратегії ТОВ «Промспецбуд» доцільно здійснювати у такій послідовності етапів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи та категорії учасників процесу уточнення цінової стратегії ТОВ «Промспецбуд»

Етапи процесу уточнення цінової стратегії підприємства	Елементи розроблення маркетингової цінової стратегії	Категорії учасників процесу розроблення цінової стратегії
1. Збір вихідної інформації	1. Оцінка витрат	Директор ТОВ «Промспецбуд» Замісник директора з комерційних питань Служба маркетингу Бухгалтерія
	2. Уточнення маркетингових цілей	Директор ТОВ «Промспецбуд» Замісник директора з комерційних питань
	3. Визначення потенційних замовників	Служба маркетингу Тендерний відділ Відділ контрактів
	4. Уточнення маркетингових стратегій	Директор ТОВ «Промспецбуд» Замісник директора з комерційних питань
	5. Аналіз конкурентів	Служба маркетингу
2. Стратегічний аналіз	6. Фінансовий аналіз	Бухгалтерія
	7. Сегментний аналіз ринку	Служба маркетингу
	8. Аналіз конкуренції	Служба маркетингу
3. Формування стратегії	9. Оцінка впливу державного регулювання	Тендерний відділ Відділ контрактів

Для визначення першочерговості заходів щодо зниження витрат за видами послуг ТОВ «Промспецбуд» проаналізуємо динаміку обсягу наданих послуг за їх видами у 2016 році (у цьому році відбулося зниження обсягу наданих послуг у натуральному виразі) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «Промспецбуд»

Вид прслуг	Обсяг наданих послуг, тис. грн.		Відносне відхилення, %
	2015	2016	2016/2015
1. Будівельні послуги	68762	46454,2	-32,44
2. Реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва	15483	13734	-11,30
3. Виконання капітальних ремонтів	21567	10503	-51,30
4. Виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів	34789	32207	-7,42
5. Постачання будівельних матеріалів	3720	3038	-18,33

Дані табл. 3.3 показують, що найбільший відсоток зниження обсягу наданих будівельних послуг ТОВ «Промспецбуд» у 2016 році мав місце за такими видами послуг, як будівельні послуги (-32,4%), виконання капітальних ремонтів (-51,3%), постачання будівельних матеріалів (-18,33%). Здійснимо аналіз цінової еластичності попиту на окремі види послуг ТОВ «Промспецбуд» у 2016 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Цінова еластичність послуг ТОВ «Промспецбуд» у 2016 р.

Вид прслуг	Зміна, %		Цінова еластичність, коеф.
	обсягу надання послуг	цін	
1. Будівельні послуги	-32,44	19,5	-1,66
2. Реконструкція та модернізація об'єктів громадського та промислового будівництва	-11,30	9,6	-1,18
3. Виконання капітальних ремонтів	-51,30	25,4	-2,02
4. Виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів	-7,42	9,2	-0,81
5. Постачання будівельних матеріалів	-18,33	13,4	-1,37

Як видно за даними табл. 3.4, найбільш чутливими до зміни цін є такі види послуг ТОВ «Промспецбуд», як виконання капітальних ремонтів, будівельні послуги, постачання будівельних матеріалів. Це вказує на необхідність реалізації тактичних заходів щодо зниження витрат на надання саме цих видів послуг (та недопущення підвищення цін) у рамках конкурентної стратегії лідирування на основі зниження витрат (цін).

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд»

Для реалізації стратегії лідирування на основі зниження витрат, запропонованої у підрозділі 3.1 даної роботи, пропонується наступний комплекс заходів:

- ◆ використання нових прогресивних матеріалів будівництва та зниження витрат на надання будівельних послуг;
- ◆ виведення з експлуатації зношеного устаткування будівельного підприємства та заміна його на продуктивніше;
- ◆ забезпечення термінів виконання будівельних робіт шляхом впровадження автоматизованої системи диспетчеризації будівельних робіт.

Розглянемо сформульовані заходи щодо підвищення маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд» докладніше.

1. Використання нових прогресивних матеріалів будівництва та зниження витрат на надання будівельних послуг. У межах даного заходу пропонується замінити основний будівельний матеріал, що використовується підприємством при будівництві (цеглу) на керамічний блок. Такий матеріал має переваги: ефективне енергозбереження і звукоізоляцію, меншу вагу,

більші розміри блоку та, відповідно, більш швидке зведення будівлі, забезпечення комфортного мікроклімату приміщень. Такий сучасний будівельний є також екологічно безпечним. Безперечно, зниження витрат на зведення будівель теж є важливим показником застосування керамічного блоку. Звичайна цегла може бути успішно замінена керамічним блоком завдяки його позитивним якостям. Він більше цегли в 15 разів і має множинні наскрізні отвори, що збільшують ізоляційні властивості стін. Завдяки розмірам блоків, час зведення стін значно скорочується. При цьому якість будівлі, його міцність, довговічність залишаються на тому ж рівні (Нові технології, с. 1).

Отже, тактичним заходом щодо реалізації конкурентної стратегії лідирування на основі зниження витрат на ТОВ «Промспецбуд» портебує здійснення тактичного заходу – заміни основного будівельного матеріалу – цегли на керамічний блок, який є дешевшим та забезпечує попередній рівень якості будівництва.

Для виконання будівельних робіт ТОВ «Промспецбуд» використовує такий основний матеріал, як цегла рядова повнотіла марки М-100 250x120x65 мм. При чому нестабільність економічної ситуації, постійно мінлива інфраструктура ринку будівельних матеріалів визначає наявність великої кількості одноразових поставок матеріалів. Підприємство активно співробітничает з малими підприємствами, що постачають даний вид будівельного матеріалу по більш низьким цінам (на сьогодні 2,6 грн./шт). Однак, варто помітити, що одноразове постачання цегли негативно впливає на дотримання термінів виконання будівельних робіт ТОВ «Промспецбуд». Тому що наявність господарських постійних зв'язків з постачальниками, а отже, і регулярних поставок дозволяє забезпечити стабільну роботу підприємства. Це приводить до того, що підприємство іноді робить закупівлі цегли «із запасом», а це в свою чергу збільшує розмір обігових коштів підприємства.

Отже, для поліпшення роботи підприємства необхідно, насамперед, обрати постійних постачальників будівельного матеріалу (керамічного блоку) та налагодити господарські тривалі зв'язки із ними.

Наразі існує можливість отримання основного будівельного матеріалу керамічного поризованого блоку Керамейя ТеплоКерам 2,12 НФ 250x120x138 мм (марка міцності М125, морозостійкість F50, коефіцієнт теплопровідності 0.18 Вт/(м·К) від ТОВ «Добрострой» (м. Дніпро), за ціною 3,7 грн. / шт. Пропонований постачальник має вдале територіальне розташування, що дозволить транспортним витратам також знизити собівартість будівельних послуг.

2. Виведення з експлуатації зношеного устаткування підприємства та заміна його на продуктивніше.

Необхідно відзначити, що зростання собівартості будівельних робіт пояснюється рядом причин:

- зношеність основних фондів в галузі залишається достатньо високою, не дивлячись на те, що в 2016 році на модернізацію та технічне переоснащення вітчизняних будівельних підприємств було витрачено 6,266 млрд.грн.;
- енергомісткість українських будівельних підприємств в 1,5 – 2 рази перевищує контрольні цифри по розвинутих країнам;
- девальвація гривні та інші.

Звідси витікає, що зменшувати собівартість будівельних робіт можливо через оновлення застарілого будівельного устаткування та використання енергозберігаючого високопродуктивного.

Отже, скорочення собівартості наданих будівельних послуг на ТОВ «Промспецбуд» є можливим за умови оновлення технічної бази шляхом придбання нового обладнання.

Проаналізуємо рівень зносу будівельного обладнання ТОВ «Промспецбуд» станом на 06.2018 рік (табл. 3.5).

Отже, за даними табл. 3.5, найбільший ступінь зносу мають бульдозер ДЗ-110А2 (64,2%) та бульдозер ДЗ-171 (70,6%).

Наразі існує можливість придбання такого устаткування на ринку вживаної будівельної техніки (торговельної марки Caterpillar), технічний стан такої техніки відповідає високим вимогам та чітким критеріям, а саме, знос ходової частини становить 35%. До того ж, надається гарантія, яка становить 6 місяців або 1500 мотогодин. Техніка реалізується після капітального ремонту, проходить передпродажну підготовку, в тому числі ремонт обладнання.

Таблиця 3.5 – Склад будівельних машин та механізмів ТОВ «Промспецбуд» та рівень їх зносу

Найменування	Кількість, од.	Ступінь зносу, %
БелАЗ 754006	1	34,8
БелАЗ 7540В	17	32,1
МАЗ-5551	1	26,4
БелАЗ гідромонітор	2	30,4
Автонавантажувач Л34	1	16,7
Бульдозер ДЗ-110А2	3	64,2
Бульдозер ДЗ-171	3	70,6
Бульдозер Т-130	1	49,13
Бульдозер Т-170	1	41,4
Самохідний скрепер МоАЗ-6014	1	49,8
Екскаватор АТЭК-881	1	48,4
Екскаватор гусеничний Hitachi Zaxis 450	1	24,6
Екскаватор ЭО-4112	1	38,4
Екскаватор АТЭК ЭО-4321	1	32,6
Екскаватор БОРЭК ЭО-2101	1	30,7
Каток Амкадор 6223	1	24,1
Трактор Т150	2	45,3
Навантажувач Амкадор-342	1	44,2
Підйомник монтажний ОПТ-9195	1	13,6
Кран КС-4361	1	40,4
Автокран КТА-16	1	38,6
Автокран МАЗ КС-3577-3-1	1	34,5
Автокран КрАЗ КС-4574 (20 тн)	1	40,1
Автокран КрАЗ КТА-25	1	38,9
Кран башенний КС-3861	1	34,2
Кран башенний КБ-403	2	40,7

Автомобіль КрАЗ-65065	1	44,1
-----------------------	---	------

З огляду на вартість та технічні характеристики, на ТОВ «Промспецбуд» пропонується придбати бульдозери CAT 318CL та CAT 428D, загальною вартістю 263,1 тис. грн. (табл. 3.6).

3. Забезпечення термінів виконання будівельних робіт шляхом введення автоматизованої системи диспетчеризації будівельних робіт (SAP for mining).

Системи SAP for mining передбачає реалізацію по таким напрямкам, як „Контролінг”, „Управління фінансами”, „Управління матеріальними потоками”, „Управління збутом”, „Управління виробництвом”, „Управління технічним обслуговуванням і ремонтами обладнання”, „Управління проектами”, „Управління якістю”, „Управління персоналом” і „Зберігання бізнес-інформації”. Повна вартість реалізації цього проекту 23,2 тис.грн, результат— збільшення продуктивності на 2,5%.

Таблиця 3.6 – Технічні характеристики та вартість можливих для придбання ТОВ «Промспецбуд» бульдозерів

Модель	Напрацювання, Мтг	Потужність двигуна, к.с.	Маса, т	Ціна з ПДВ, тис. грн.
Бульдозер CAT D6R	7800	74	8,1	149,7
Бульдозер CAT 318CL	9200	84	8,5	123,4
Бульдозер CAT 428D	8300	96	9,0	139,7

Автоматизована система диспетчеризації будівельного з використанням GPS-технології дозволяє підтримувати оптимальний режим роботи будівельного обладнання, в результаті чого зменшуються витрати палива, зменшується кількість ремонтів, а також забезпечується дотримання графіка виконання всіх видів будівельних робіт.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обчислимо економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення управління маркетинговою конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд».

1. Використання нових прогресивних матеріалів будівництва та зниження витрат на надання будівельних послуг. У межах даного заходу пропонується замінити основний будівельний матеріал, що використовується підприємством при будівництві (цеглу) на керамічний блок. Пропонується отримання основного будівельного матеріалу керамічного поризованого блоку Керамейя ТеплоКерам 2,12 НФ 250x120x138 мм (марка міцності М125, морозостійкість F50, коефіцієнт теплопровідності 0.18 Вт/(м·К) від ТОВ «Добрострой» (м. Дніпро), за ціною 3,7 грн. / шт. Пропонований постачальник має вдале територіальне розташування, що дозволить транспортним витратам також знизити собівартість будівельних послуг.

Розрахунок вартості основного будівельного матеріалу, який постачатиметься ТОВ «Добрострой» (м. Дніпро), представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок вартості 1 шт керамічного блоку ТОВ «Добрострой» (м. Дніпро) з урахуванням транспортних витрат

Показник	Вид будівельного матеріалу		Всього
	Цегла	Керамічний блок	
Відпускна ціна 1 шт будівельного матеріалу, грн.	2,6	3,7	
Норма витрачання на 1 м. кв. приміщення, шт	16	7	196,4
Річний обсяг будівельних робіт, тис. м. кв.	56		
Річна потреба у будівельному матеріалі, тис. шт.	896	392	109984
Вантажопідйомність машини, т	18		
Кількість перевезень	15	5	
Вартість 1 перевезення, грн.	2000		

Річна вартість перевезень, грн.	30000	10000	
Транспортні витрати на весь обсяг, грн.	1205,3	1364,4	4400
Транспортні витрати на 1 шт. будівельного матеріалу, грн.	0,03	0,025	
Ціна 1 шт будівельного матеріалу з урахуванням транспортних витрат, грн.	2,63	3,725	

Отже розмір економічного ефекту від реалізації запропонованого заходу складатиме:

$$\dot{A}_1 = 2,63 \cdot 896 - 3,725 \cdot 392 = 2356,5 - 1460,2 = 896,3 (\text{д\`еї} \text{ .}\ddot{a}\acute{d}\acute{i}.)$$

2. Виведення з експлуатації зношеного устаткування підприємства та заміна його на продуктивніше. Обладнання, яке необхідно замінити, постачається як вітчизняними так і зарубіжними товаровиробниками. Так, постачанням імпортного обладнання Cat займається фірма «Софт-Уст», м. Дніпро. Необхідна кількість будівельного обладнання, яке необхідно придбати замість виведеного з експлуатації на ТОВ «Промспецбуд», узагальнена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Вартість будівельного обладнання, яке необхідно придбати на ТОВ «Промспецбуд»

Обладнання	Кількість, од.	Вартість обладнання, тис. грн. з ПДВ	Ліквідаційна вартість виведеного з експлуатації обладнання, тис. грн.	Вартість обладнання з урахуванням ліквідаційної вартості виведеного з експлуатації
Бульдозер CAT 318CL	1	123,4	26,4	97
Бульдозер CAT 428D	1	139,7	27,8	111,9
Всього	2	263,1	54,2	208,9

Вищенаведене устаткування відноситься до активної частини основних фондів, так як воно безпосередньо приймає участь у процесі здійснення будівельних робіт.

Розрахунок амортизаційних відрахувань здійснюється щоквартально за формулою:

$$AB = B_{\text{вт}} N_A / 100\%, \quad (3.1)$$

де AB - величина амортизаційних відрахувань за t -і квартал;
 $B_{\text{вт}}$ - балансова вартість основних фондів на початок t -го кварталу;
 N_A - квартальна норма амортизації (по групам основних фондів).

Величина амортизаційних відрахувань за квартал для устаткування становить 5% (нормативний термін служби 5 років; $100 / (5 \cdot 4) = 5\%$). Розрахунок амортизаційних відрахувань подано у табл. 3.8 в укрупненому вигляді сумарно за рік.

Таблиця 3.8 – Розрахунок амортизаційних відрахувань, тис. грн.

Показник	1-й рік реалізації проекту	2-й рік реалізації проекту	3-й рік реалізації проекту	4-й рік реалізації проекту	5-й рік реалізації проекту
Річна сума амортизаційних відрахувань	41,78	33,42	26,74	21,39	17,11
Залишкова вартість	167,12	133,70	106,96	85,57	68,45

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена ця оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу, та додатковий потік прибутку.

Ставка дисконтування розраховується шляхом суми безризикової ставки, тобто ставки за депозитами (22%), ризику за проектом (3%) та інфляції (7%), і становить 32%.

Економічна ефективність інвестиційних витрат на оновлення застарілого будівельного обладнання на ТОВ «Промспецбуд» розрахована за

показником чистого приведенного доходу (NPV). Грошові потоки за проектом оновлення застарілого будівельного обладнання наведені у табл. 3.9.

Отже, NPV проекту оновлення застарілого будівельного обладнання на ТОВ «Промспецбуд» становить 126,93 тис. грн., що свідчить про доцільність його реалізації.

Таблиця 3.9 – Грошові потоки за проектом оновлення застарілого будівельного обладнання, тис. грн.

Складові проектного грошового потоку	2017	2018	2019	2020	2021
1. Інвестиційні витрати, в тому числі:	208,9				
Витрати на придбання нового будівельного обладнання	208,9				
2. Додатковий операційний грошовий потік					
2.1. Додаткові доходи за проектом					
Додатковий валовий дохід від надання будівельних послуг		142,7	157,0	172,7	189,9
2.2. Додаткові операційні витрати		41,78	33,42	26,74	21,39
Додаткові амортизаційні відрахування		41,78	33,42	26,74	21,39
3. Додатковий операційний чистий прибуток		100,92	123,55	145,93	168,54
4. Додатковий грошовий потік		142,70	156,97	172,67	189,93
5. Дисконтований додатковий грошовий потік	-208,9	108,11	90,09	75,07	62,56
6. Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-208,9	-100,79	-10,71	64,37	126,93

Забезпечення термінів виконання будівельних робіт шляхом введення автоматизованої системи диспетчеризації будівельних робіт (SAP for mining). Витрати на реалізацію заходу складаються з одноразових та щорічних витрат, їх вартість узагальнена в табл. 3.10 (джерело інформації <http://www.invoco.com.ua/>). Одноразові витрати складають 23,2 тис. грн.,

щорічні витрати на інформаційно-технологічний супровід складають 1900 грн. / рік. Впровадження системи дозволить збільшити продуктивність бізнес-процесів по наданню будівельних послуг на 2,5%.

Впровадження системи SAP for mining дозволить підвищити продуктивність надання будівельних послуг на 2,5%, тобто на 46454,2 тис. грн. $\cdot 0,025=1161,4$ тис. грн., тоді додаткові операційні витрати становитимуть $1161,4 \cdot 0,79=917,5$ (тис. грн.). Додатковий валовий прибуток становитиме 243,9 тис. грн.

Таблиця 3.10 – Витрати, пов'язані з впровадженням та супроводом програмних продуктів на ТОВ «Промспецбуд»

Стаття витрат	Сутність витрат	Загальна вартість
Одноразові витрати		
1. Робота сервіс інженера фірми „INVOCO” – 450 грн. / год.	Роботи по налаштуванню системи SAP for mining	450 грн. x 16 год. = 7200 грн.
2. Робота програміста – 400 грн. / год.	Роботи по адаптації та програмуванню	400 грн. x 8 год. = 3200 грн.
3. Початкове навчання і впровадження 3000 грн.	Навчання персоналу (7 годин роботи сервіс-інженера)	3000 грн.
4. Комп'ютерні програми системи SAP for mining	Придбання комп'ютерних програм	9800 грн.
Разом одноразових витрат		23200 грн.
Щорічні витрати		
Сервісне обслуговування	Інформаційно-технологічний супровід для поновлення стандартної конфігурації	1900 грн. / рік

Загальний економічний ефект від впровадження заходу розраховується як різниця між економією і понесеними витратами. Враховуючи наявність одноразових і щорічних витрат, економічний ефект становитиме:

$$\dot{A} = \dot{A}_{\text{нò}} - \dot{A}_i \Delta E \hat{A}, \quad (3.2)$$

де $\dot{A}_{\text{нò}}$ - додатковий валовий прибуток підприємства, тис. грн.;

E_H - нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

ΔKB – одноразові витрати на реалізацію заходу, грн.

Отже, економічний ефект від реалізації запропонованого заходу на ТОВ «Промспецбуд» становитиме:

$$\dot{A}_3 = 243,9 - 1,9 - 23,2 \cdot 0,15 = 238,5 (\text{д\`е}й \text{ \`а}д\`и.).$$

Визначимо прогнозні (на 2018 рік) основні економічні показники діяльності ТОВ «Промспецбуд» (без реалізації заходів та з їхньою реалізацією) (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Промспецбуд»

Показники	Од. виміру	2017	2018		Відносне відхилення, %		
			Без реалізації заходів	Із реалізацією заходів	2018, без реалізації / 2017	2018, із реалізацією / 2017	2018, із реалізацією / 2018, без реалізації
1. Обсяг наданих послуг	тис. грн.	294377,5	408887,1	410191,2	38,90	39,34	0,32
2. Чисельність персоналу	чол.	942	942	942	0,00	0,00	0,00
3. Середньомісячна зарплата одного працівника	грн./чол.	5325	6158,13	6158,13	15,65	15,65	0,00
4. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./чол.	312,50	434,06	435,45	38,90	39,34	0,32
5. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	2324471,5	2618738	2618865	12,66	12,66	0,00
6. Фондовіддача	грн./грн.	0,126	0,156	0,156	23,29	23,68	0,31
7. Знос основних фондів	%	82	83	82	1,00	0,00	-1,00
8. Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	169033,5	164295,3	164295,3	-2,80	-2,80	0,00
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коєф.	1,74	2,49	2,50	42,90	43,36	0,32
10. Тривалість одного обороту оборотних активів	дні	209,59	146,66		-30,02	-100,00	-100,00
11. Собівартість наданих послуг	тис. грн.	232558,20	289666,59	289729,57	24,56	24,58	0,02
21. Витрати на 1 грн. наданих послуг	грн./грн.	0,79	0,7084	0,7063	-10,33	-10,59	-0,30
23. Чистий прибуток	тис. грн.	119674,30	127453,1	128876,2	6,50	7,69	1,12
24. Рентабельність наданих послуг	%	26,58	44,00	44,48	17,42	17,90	0,48

За даними табл. 3.11, здійснення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд», дозволить підвищити обсяг наданих послуг підприємства. Так, плановий відсоток росту показника на

2018 р. становить 38,9% проти 39,4% у разі реалізації запропонованих заходів. Отже, реалізація заходів дасть змогу підвищити обсяг наданих послуг на 0,32%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів підвищуватиме ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Промспецбуд», про що свідчать планові значення показників фондівіддачі. Так, планом розвитку заплановано на 2018 р. зростання показника фондівіддачі на 23,29%. Проте реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання показника фондівіддачі на 23,68%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів підвищить ефективність використання ресурсів, про що свідчить динаміка планових значень собівартості наданих послуг підприємства. Так, планом перспективного розвитку ТОВ «Промспецбуд» передбачається у 2018 р. зростання загального розміру собівартості товарної продукції на 24,56% у порівнянні із фактичним показником 2017 р. Реалізація запропонованих заходів забезпечуватиме зростання показника ще на 0,02%. Проте реалізація заходів скоротить витрати на 1 грн. наданих послуг на 10,59%, що, в свою чергу, збільшить плановий (на 2018 р.) прибуток та підвищить рентабельність наданих послуг на 0,48%.

Отже, здійснення заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд» забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що свідчить про доцільність їхньої реалізації.

Висновки до розділу 3

Маркетингова загальна (загальнокорпоративна) стратегія ТОВ «Промспецбуд» - це стратегія утримання ринкових позицій, яка передбачає захист ринкових позицій від конкурентів, зниження витрат і цін, пошук нових ринків надання послуг.

Стратегією формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства виступає стратегія низьких витрат. ТОВ «Промспецбуд» реалізує наступальну стратегію конкурентної поведінки (за рахунок подальшого розвитку конкурентних переваг), яка поєднується із його стратегією повного охоплення ринку (орієнтацією діяльності підприємства на велику кількість ринкових сегментів).

ТОВ «Промспецбуд» реалізує комплекс конкурентних стратегій ринкового переслідувача. Такий конкурентний статус досліджуваного підприємства означає його вищі за середні конкурентні позиції, можливості щодо вибору напрямків розвитку та спроможність впливати на діяльність інших галузевих підприємств.

Для реалізації стратегії лідирування на основі зниження витрат, пропонується наступний комплекс заходів:

- ◆ використання нових прогресивних матеріалів будівництва та зниження витрат на надання будівельних послуг;
- ◆ виведення з експлуатації зношеного устаткування будівельного підприємства та заміна його на продуктивніше;
- ◆ забезпечення термінів виконання будівельних робіт шляхом впровадження автоматизованої системи диспетчеризації будівельних робіт.

Здійснення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд», дозволить підвищити обсяг наданих послуг підприємства. Так, плановий відсоток росту показника на 2018 р. становить 38,9% проти 39,4% у разі реалізації запропонованих заходів. Отже, реалізація заходів дасть змогу підвищити обсяг наданих послуг на 0,32%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів підвищуватиме ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Промспецбуд», про що свідчать планові значення показників фондівіддачі. Так, планом розвитку заплановано на 2018 р. зростання показника

фондовіддачі на 23,29%. Проте реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання показника фондовіддачі на 23,68%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів підвищить ефективність використання ресурсів, про що свідчить динаміка планових значень собівартості наданих послуг підприємства. Так, планом перспективного розвитку ТОВ «Промспецбуд» передбачається у 2018 р. зростання загального розміру собівартості товарної продукції на 24,56% у порівнянні із фактичним показником 2017 р. Реалізація запропонованих заходів забезпечуватиме зростання показника ще на 0,02%. Проте реалізація заходів скоротить витрати на 1 грн. наданих послуг на 10,59%, що, в свою чергу, збільшить плановий (на 2018 р.) прибуток та підвищить рентабельність наданих послуг на 0,48%.

Отже, здійснення заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд» забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що свідчить про доцільність їхньої реалізації.

Висновки

Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або природних умовах.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування.

Під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти відносний показник, що відбиває характеристику його можливостей протистояти конкурентному натиску на конкретних ринках (окремих сегментах) в певний період часу.

Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства залежать від обраного підходу до оцінки конкурентоспроможності та його особливостей. Відмінним є підхід до розрахунку конкурентоспроможності, що базується на теорії бажаності, коли пропонується розраховувати систему показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності самого товару, а також ефективності інноваційного процесу. Поширеним є підхід, розроблений групою вітчизняних науковців, де також прослідковується наявність системи проміжних показників. В даному випадку це ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність збутової діяльності, а також показник конкурентоспроможності продукції. В межах проміжних розраховуються такі загальноприйнятні показники як фондівдача, рентабельність продукції, продуктивність праці, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність продажу та ін.

За результатами аналізу проблем маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, основним бар'єром розвитку вітчизняної маркетингової галузі насамперед є недостатня увага управлінського персоналу до ролі маркетингових інструментів у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. Також варто виокремити проблеми, пов'язані зі складністю (а іноді й неможливістю) доступу до певних інформаційних джерел, а також із неточністю й недостовірністю даних офіційної статистики, що є наслідком допущення помилок та викривлень у статистичній та бухгалтерській звітності підприємств.

Основними факторами, які перешкоджають застосування маркетингу на вітчизняних виробничих підприємствах, є наступні: монопольне становище окремих товаровиробників; психологічні бар'єри та стереотипи; відсутність «ринкового мислення»; відсутність необхідних фінансових ресурсів для реалізації тих чи інших маркетингових заходів та проведення масштабних маркетингових досліджень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; криміногенний характер ринкових відносин та розвиток тіньової економіки.

Підприємство ТОВ «Промспецбуд» - компанія, яка надає широкий спектр послуг у сфері будівництва. Основними сферами діяльності підприємства є: надання послуг будівництва; реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва, виконання капітальних ремонтів, виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів, а також постачання будівельних матеріалів.

За результатами аналізу основних економічних показників діяльності підприємства за 2015-2017 роки, ТОВ «Промспецбуд» є ефективним підприємством із позитивним фінансовим станом. Аналіз основних економічних показників його діяльності засвідчив зростання показників ефективності використання трудових ресурсів, оборотних активів, здійснення поточних витрат підприємства, не дивлячись на певне скорочення показників

ефективності діяльності у 2016 році. Позитивним є значне зростання показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» у 2017 році.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Промспецбуд» за період 2015-2017 рр. є позитивною; значення показників ліквідності є більшими за нормативні. Динаміка показників оцінки фінансової стійкості засвідчує достатній рівень власного фінансування ТОВ «Промспецбуд». До того ж, відзначається позитивна динаміка даного показника, що означає поліпшення фінансової стійкості ТОВ «Промспецбуд».

Діяльність ТОВ «Промспецбуд» є прибутковою, і протягом аналізованого періоду відбулося зростання показників ефективності використання трудових ресурсів, оборотних активів, здійснення поточних витрат підприємства, не дивлячись на певне скорочення показників ефективності діяльності у 2016 році. Позитивним є значне зростання показників ефективності діяльності ТОВ «Промспецбуд» у 2017 році.

Основними напрямками розвитку підприємства є нарощування обсягів надання послуг для створення можливостей інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності послуг за рахунок подальшого скорочення витрат на їхнє надання.

ТОВ «Промспецбуд» здійснює виробничу діяльність у будівельній галузі. До складу будівельного комплексу Дніпропетровської області нині входять 329 великих і середніх будівельних і спеціалізованих організацій, понад 60 підприємств промисловості будівельних матеріалів. Узагальнена характеристика сил конкуренції у будівельній галузі України (за моделлю М. Портера) засвідчує динамічність розвитку галузевих конкурентних чинників. За результатами зовнішнього аналізу підприємства, фактори зовнішнього середовища справляють в основному негативний вплив на діяльність галузевих підприємств, і формують в основному загрози середовища. Вживання вітчизняних галузевих підприємств у такому конкурентному

середовищі вимагає максимальної концентрації зусиль їх керівництва на підвищені рівня власної конкурентоспроможності.

ТОВ «Промспецбуд» зосереджує свою діяльність на ринку будівництва м. Кривого Рогу. На місцевому ринку функціонують 16 великих та середніх будівельних організацій, основними конкурентами ТОВ «Промспецбуд» (ринкова частка за обсягом надання послуг у вартісному виразі 4,9%) є: ЗАТ «НДВП «Криворіжстальконструкція» (2,8%), ТОВ «ЕСК» (0,7%), ТОВ «КаЗБеГ» (0,56%), ТОВ «Укрбудінвест» (4,1%), ПП «Рустбуд» (2,5%), ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» (7,4%), ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%), ЗАТ «Криворіжаглобуд» (3,4%), ТОВ «Криворіжремспецстрой» (3,6%) та інші. Конкурентами, яким поступається ТОВ «Промспецбуд» за часткою ринку будівельних послуг у м. Кривому Розі, є ЗАТ «Криворізька будівельна компанія» та ТОВ «Криворіжелектромонтаж» (7,6%).

За результатами побудови карти стратегічних груп на ринку будівельних послуг м. Кривого Рогу, прямими конкурентами ТОВ «Промспецбуд» є ТОВ «Укрбудінвест», ТОВ «Криворіжремспецстрой», ЗАТ «Криворіжаглобуд», і їх усіх досліджуване підприємство переважає за рівнем цін послуг (вони є нижчими), проте спектр наданих послуг є дещо вужчим.

За результатами побудови матриці конкурентної карти ринку будівельних робіт криворізького регіону, ТОВ «Промспецбуд» відноситься до групи підприємств із сильною конкурентною позицією, які характеризуються поліпшенням конкурентних позицій. За параметрами «ринова частка – темп росту ринкової частки» найближчим конкурентом ТОВ «Промспецбуд» виступає ТОВ «Укрбудінвест».

За результатами оцінки збалансованості портфеля послуг ТОВ «Промспецбуд» за методиками побудови матриць БКГ та ДЕМК, портфель послуг ТОВ «Промспецбуд» є збалансованим. За методикою БКГ, стратегічні орієнтири для напрямків діяльності підприємства є такими: будівельні послуги – стратегія припинення інвестицій; послуги по реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва – стратегії

збільшення частки ринку або припинення їх фінансування; послуги по виконанню капітальних ремонтів, а також по постачанню будівельних матеріалів – стратегія зростання; виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів – стратегія збирання врожаю і підтримання конкурентних переваг.

За результатами деталізації стратегічних альтернатив розвитку напрямків діяльності підприємства за допомогою матриці «ДженералЕлектрик-McKinsey», для таких напрямків діяльності, як виконання капітальних ремонтів та постачання будівельних матеріалів, рекомендована стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу. Для напрямку діяльності виготовлення металоконструкцій та залізобетонних виробів рекомендована стратегія – інвестувати і зростати; для послуг з реконструкції та модернізації об'єктів громадського та промислового будівництва – інвестувати обмежено, захищати і викоирстовувати досягнутий стан; для будівельних послуг – не інвестувати, збирати врожай.

Маркетингова загальна (загальнокорпоративна) стратегія ТОВ «Промспецбуд» - це стратегія утримання ринкових позицій, яка передбачає захист ринкових позицій від конкурентів, зниження витрат і цін, пошук нових ринків надання послуг.

Стратегією формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства виступає стратегія низьких витрат. ТОВ «Промспецбуд» реалізує наступальну стратегію конкурентної поведінки (за рахунок подальшого розвитку конкурентних переваг), яка поєднується із його стратегією повного охоплення ринку (орієнтацією діяльності підприємства на велику кількість ринкових сегментів).

ТОВ «Промспецбуд» реалізує комплекс конкурентних стратегій ринкового переслідувача. Такий конкурентний статус досліджуваного підприємства означає його вищі за середні конкурентні позиції, можливості

щодо вибору напрямків розвитку та спроможність впливати на діяльність інших галузевих підприємств.

Для реалізації стратегії лідирування на основі зниження витрат, пропонується наступний комплекс заходів:

- ◆ використання нових прогресивних матеріалів будівництва та зниження витрат на надання будівельних послуг;
- ◆ виведення з експлуатації зношеного устаткування будівельного підприємства та заміна його на продуктивніше;
- ◆ забезпечення термінів виконання будівельних робіт шляхом впровадження автоматизованої системи диспетчеризації будівельних робіт.

Здійснення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингового управління конкурентоспроможністю ТОВ «Промспецбуд», дозволить підвищити обсяг наданих послуг підприємства. Так, плановий відсоток росту показника на 2018 р. становить 38,9% проти 39,4% у разі реалізації запропонованих заходів. Отже, реалізація заходів дасть змогу підвищити обсяг наданих послуг на 0,32%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів підвищуватиме ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Промспецбуд», про що свідчать планові значення показників фондівіддачі. Так, планом розвитку заплановано на 2018 р. зростання показника фондівіддачі на 23,29%. Проте реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання показника фондівіддачі на 23,68%.

Реалізація запропонованого комплексу заходів підвищить ефективність використання ресурсів, про що свідчить динаміка планових значень собівартості наданих послуг підприємства. Так, планом перспективного розвитку ТОВ «Промспецбуд» передбачається у 2018 р. зростання загального розміру собівартості товарної продукції на 24,56% у порівнянні із фактичним показником 2017 р. Реалізація запропонованих заходів забезпечуватиме зростання показника ще на 0,02%. Проте реалізація заходів скоротить

витрати на 1 грн. наданих послуг на 10,59%, що, в свою чергу, збільшить плановий (на 2018 р.) прибуток та підвищить рентабельність наданих послуг на 0,48%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна. Закони. Господарський кодекс України станом на 15 березня 2004 р.-К.: ВЕЛЕС. - 2004. - Серія видань «Офіційний документ».
2. Адамик В., Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – №1. – С.69–78.
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг: Учебное пособие. – [Пер. с англ.]. – 5-е вид. - М.: Вильямс, 2000.- 415 с.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
5. Афонін А.С. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму / А.С. Афонін, С.В. Білоусова, К. Мільські // Бізнес-навігатор. – 2017. – №3(15). – С.172–183.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. маркетингового менеджменту. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 599 с
7. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: [Навчальний посібник]. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - К.:ВД «Професіонал»,2006.-324 с.
8. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, поиск, прогноз: [учебн. пособие] / И.К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 256 с.
9. Василенко В.А. Стратегічне управління: [Навчальний посібник]. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. -К.: ЦУЛ, 2003 – 474 с.

10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: [Навч. посібник]. - К.: КНЕУ, 2009.-302 с.
11. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Н.Грицишин // Вісник Львівського університету. – Серія економічна. – Вип. 33. – 2014. – С. 431–436.
12. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [Навчальний посібник]. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - Київ: ЦУЛ, 2016. – 348 с.
13. Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон. – М.: ЗАО «Изд-во Бином», 2008. – 560 с.
14. Дихтель Е. Практический маркетинг: [учебн. пособие]: пер. с нем. / Е. Дихтель, Х. Хершген. – М.: Высшая шк., 2005. – 346 с.
15. Дурович А.П. Основы маркетинга: Учеб. пособие / А.П. Дурович. – М.: Новое знание, 2014. – 512 с.
16. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства: [Монографія]. / Л.М. Марярець, Л.О. Норік. – Харків, 2009.– 216 с.
17. Єрмошенко М.М. Маркетинг: підручник. / [М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, А.В. Базилюк]. — К.: Нац. академія управління, 2011. — 631 с.
18. Житник О. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози / О.Житник // Маркетинг в Україні. – 2015. - №1. – с. 12-15.
19. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник / [Кардаш В.Я., Шафалюк О.К., Антонченко М.Ю]. – К. : КНЕУ, 2009 – 419 с.
20. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: підручник / [В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк]. – К.: КНЕУ, 2002. – 266 с.
21. Кононова І.В. Проблеми функціонування будівельних підприємств України в сучасних умовах / І.В. Кононова // Економіка та держава. Економічна наука. – 2017. - №9. – С. 92-98.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
23. Котлер Ф. Управление маркетингом / Ф. Котлер. – М. : Экономика, 1980. – 224с.

24. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. [пер. с англ.] / Ф. Котлер, О.А. Третьяк. – СПб: Питер, 1999. – 888 с.
25. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 2009. – 589 с.
26. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб.: Питер, 2004. – 268с.
27. Мединський В.Л. Еволюція маркетингу на вітчизняних підприємствах / В.Л. Мединський, О.О. Олейнікова, О.Н. Гарас // Труды Одесского политехнического института. – 2015. – Вып. 1 (37). – С. 78-31.
28. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навчальний посібник. К.; Центр учбової літератури, 2012.- 384 с.
29. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін / О.Г. Нефедова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №5.Т.2. – С.212–215.
30. Нові технології в будівництві. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://stroytechnology.net/budivelni-roboty/776-novi-texnologii-v-bydivnuztvi-bydynkiv.html>
31. Орловська Ю.В. Аналіз стану та тенденцій розвитку будівельних підприємств у контексті дослідження їх економічної безпеки / Ю.В. Орловська, П.А. Фісуненко, В.Ф. Левченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2017. – Вип. 1. – Т. 1. – С. 251-255.
32. Офіційний інтернет-ресурс Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія] / В.А.Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2016.-276 с.
34. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб./ [За ред. В.Є. Москалюка]. - К.: КНЕУ, 2009. – 276 с.

35. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер: [пер. с англ]. - М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
36. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / О.В. Рибаківа. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf
37. Румянцев А.П. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії / А.П. Румянцев, К.С. Михайлова. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/24-1.pdf>
38. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [Навч. посіб.] / Г.В. Савицька. - 2-ге вид.. – К.: Знання, 2005. - 345 с.
39. Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: Навч. посіб. для студентів економ. спец. / [О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов] - К.: Професіонал, 2017. - 231 с.
40. Тараненко І.В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн / І.В. Тараненко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2015. – Вип. 33, Ч. 1. – С. 196–201.
41. Трубчанін В.В. Методологічні основи конкурентних переваг промислового підприємства. / В.В. Трубчанін // Економіка промисловості, 4(47), 2016. - 268 с..
42. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організацій): Навч. посібник // [за ред. І.Ю. Сіваченка]. - К.: ЦУЛ, 2013. – 186 с.
43. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях рынка / Р.А. Фатхутдінов. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 470 с.
44. Фатхутдінов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р.А. Фатхутдінов. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 254 с.
45. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.

46. Фещур Р.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Р.В. Фещур // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки, 4, 2015. - С. 27-32.
47. Чернишов Р.Д. Методи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції / Р.Д. Чернишов. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://poglyad.com/students/item/11631/>