

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

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління якістю та конкурентоспроможністю послуг»

Виконала:
студент(ка) 2-го курсу групи зМН-18ма
Щеголева Юлія Сергіївна

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Карабаза І.А.

Рецензент: керівник ТОВ «Європромоптторг»
Шульга І.В.

(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.

“ _____ ” _____ 2019 року

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

Щеголевій Юлії Сергіївні

1. Тема роботи «Управління якістю та конкурентоспроможністю послуг»

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Водостічні системи»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю та конкурентоспроможністю послуг. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності послуг ТОВ «Водостічні системи» та оцінка конкурентної стратегії підприємства Розділ 3. Розробка пропозицій щодо підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ТОВ «Водостічні системи»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки: Табл. 1.1 - Визначення

конкурентоспроможності; Табл. 2.7 - Елементи зовнішнього оточення ТОВ «Водостічні Системи»; Табл. 3.1 - Оцінка ефективності запропонованих заходів підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Водостічні системи» з метою удосконалення формування та реалізації його конкурентної стратегії

6. Дата видачі завдання « » 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ **Щеголева Ю.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Карабаза І.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність дефініцій «якість» і «конкурентоспроможність» та особливості управління ними у сфері послуг	10
1.2. Методики оцінки управління конкурентоспроможністю та визначення ефективності конкурентної стратегії підприємства сфери послуг	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «ВОДОСТІЧНІ СИСТЕМИ» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика та основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства	22
2.2. Аналіз макросередовища та конкурентного оточення підприємства	28
2.3. Діагностика конкурентоспроможності послуг ТОВ «Водостічні системи» та оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «ВОДОСТІЧНІ СИСТЕМИ»	
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ТОВ «Водостічні системи»	46
3.2. Оцінка ефективності напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові перетворення, що відбуваються в Україні, актуалізували проблеми, пов'язані з аналізом конкуренції і конкурентного середовища на внутрішніх ринках. Дана проблематика є багаторівневою і багатоаспектною і досліджується в різних економічних дисциплінах. Науковці розглядають конкуренцію з прикладних позицій менеджменту, спираючись на існуючі в інших розділах економіки підходи до аналізу конкуренції.

Підприємство, що працює на конкурентному ринку, змушене в явному або неявному вигляді формувати свою конкурентну стратегію, під якою розуміється сукупність певних дій фірми на ринку; ці дії охоплюють елементи комплексу маркетингу в поєднанні з ринковими і об'ємними характеристиками і реалізуються в рамках загальної корпоративної стратегії. Розроблений план реалізації конкурентної стратегії допомагає всім співробітникам підприємства усвідомити, яку функцію вони повинні виконувати під час роботи з кожним сегментом ринку і як вести себе при тих чи інших діях конкурентів. Іншими словами, це створює умови для узгодженої роботи менеджерів різних підрозділах підприємства для досягнення загальних корпоративних цілей. Зазначимо, що на ринку дії компанії стають взаємопов'язаними і цілеспрямованими.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури демонструє різноманіття підходів авторів до вивчення понять «якості» та «конкурентоспроможності», які лежать в основі розробки конкурентної стратегії. Проблеми формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства досліджували такі вітчизняні науковці, як З.Є. Шершньова, Т.В. Омеляненко, Іванов О.Б., А.П. Наливайко, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюк, С.М. Клименко, Дименко Р.А., Гринів Л.В., Л.С. Кобиляцький, Д.О. Барабась, І. З. Должанський, а також зарубіжні - Ф. Котлер, Г.Л. Азоев, М. І. Книш, Р.А. Фатхутдинов, І.М. Ліфиц.

Метою дослідження є обґрунтування понять «якість» та «конкурентоспроможність» послуг для формування конкурентної стратегії підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань дослідження:**

- розкрити сутність, навести завдання, функції, складові конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити методи розробки конкурентної стратегії підприємства;
- розглянути етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику та проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- провести аналіз макросередовища та конкурентного оточення підприємства;
- здійснити діагностику внутрішнього середовища та оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства;
- конкретизувати конкурентну стратегію підприємства;
- оцінити ефективність напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження – якість і конкурентоспроможність послуг.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних і прикладних аспектів якості та конкурентоспроможності для формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження:

- методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та принципи формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства;

- методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Практичне значення дослідження полягає у розробці напрямів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи», які дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, Інтернет-джерел, а також даними бухгалтерської та фінансової звітності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ

1.1. Сутність дефініцій «якість» і «конкурентоспроможність» та особливості управління ними у сфері послуг

«Головним завданням для будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки є проблема виживання та забезпечення безперервності розвитку. Залежно від умов господарювання і ресурсного конкурентного потенціалу, ця проблема вирішується різними підприємствами по-своєму, але в основі її лежить складна і трудомістка робота зі створення і реалізації конкурентних переваг і формування конкурентної стратегії підприємства. При цьому важливе значення мають поняття якості та конкурентоспроможності» [15, с. 57].

«Дослідження конкурентоспроможності є складовою аналізу ринку конкурентів, визначення механізму його функціонування. За умови здійснення такого аналізу збирається детальна інформація про підприємство, конкурентну ситуацію, ринкові фактори та результати їх дії.

Конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності становить самостійну системну категорію, яка відображає ступінь реалізації мети підприємства в його взаємодії з навколишнім середовищем.» [5, с. 81].

Актуальність такого дослідження й управління цією категорією зростає в міру формування ринкових відносин і реформування конкурентного середовища. Цей підхід особливо актуальний і становить практичний інтерес і нині. Зрозумілим є те, що підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має попиту на ринку. «Однак орієнтація тільки на такі параметри попиту, як якість, ціна, іноді може бути недостатньою. У сучасних

умовах підприємство повинно запропонувати замовнику цілий спектр своїх переваг, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі .

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повнішого задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності» [31, С. 244; 35, С. 17].

«Таким чином, конкурентні переваги – це наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним порівняно з іншими підприємствами, що функціонують чи можуть функціонувати в тій самій сфері.

Конкурентоспроможність є одним із вагомих показників стану підприємства господарської системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності можна розглядати і як одну з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства» [46, С. 12].

«В даний час велика увага приділяється стратегічному плануванню на підприємстві. Під цим процесом розуміється розробка стратегії організації по досягненню її цілей і відповідно до її місії. При цьому цілі можуть бути різними: підвищення прибутку, розширення ринку, випуск нової продукції, технічне переозброєння підприємства і т.п.

Багато авторів по-різному підходять до визначення поняття конкурентної стратегії. Узагальнивши ці підходи, можна визначити конкурентну стратегію як генеральний план дій на тривалий період часу по досягненню стратегічних цілей і переваг над конкурентами.» [15, с. 57].

«Підвищення рівня конкурентоспроможності як продукції підприємства, так і самого підприємства є пріоритетним напрямком при розробці ділових і функціональних стратегій. Але, перш ніж приступити до їх розробки, слід

провести ретельну діагностику конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство.

Схема діагностики конкурентоспроможності підприємства повинна включати наступні етапи:

1. Формування методології діагностики конкурентоспроможності підприємства - проведення аналітичної, експертної або імітаційної (модельної) діагностики.» [24, с. 14].

2. «Виявлення характеристик діяльності підприємства для оцінки його конкурентоспроможності, які враховують оптимальне поєднання стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

3. Розробка методики оцінки обраних характеристик за відповідними їм показниками.

4. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу кожної з характеристик на результативний показник.

5. Якісний аналіз отриманих результатів і виявлення найбільш небезпечних конкурентів.» [57, с. 12].

6. «Визначення сильних та слабких характеристик в порівнянні з відповідними характеристиками конкурентів.

7. Оцінка взаємного впливу всіх характеристик з метою можливості управління ними.

8. Формування організаційного забезпечення процедури оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємств на основі проведених досліджень» [49, С. 46].

Однак, в сучасних умовах, підприємство як суб'єкт господарювання не може орієнтуватися в своїй стратегії лише на такі цілі, як підвищення прибутку і зростання частки ринку. Центр ваги зміщується з інтересів самого підприємства на інтереси цільового споживача. Тому основні стратегічні цілі підприємства повинні бути орієнтовані на підвищення частки цього підприємства в ресурсах (грошових, тимчасових) конкретного споживача.

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства включають:

- збільшення ринкової активності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розширення власних потенційних можливостей.

«Кожен з цих заходів включає ряд показників, впливаючи на які можна змінити рівень конкурентоспроможності підприємства. В даний час до більшості систем управління, в тому числі і до системи управління конкурентоспроможністю підприємства, пред'являються високі вимоги до швидкодії, надійності, стійкості до змін функціонування системи.

Управління конкурентоспроможністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва та споживання продукції для того, щоб винести на ринок вже конкурентоспроможний товар і знизити вплив випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів» [38, с. 103].

«Фундамент майбутнього закладається шляхом створення систем підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, накопичення капіталу, встановлення адекватних відносин з громадськістю, макро- і мікрооточення. Суттєвою рисою процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю є те, що це процес розробки, прийняття і реалізації стратегічних рішень.

В управлінні конкурентоспроможністю застосовується 20 наукових підходів, в яких системний підхід часто називають інтегральним, який синтезує всі інші підходи.» [42, с. 24].

«Якість будь-якої продукції є основою її конкурентоспроможності. Однак ці два поняття не можна ототожнювати. У сучасному світі конкурентоспроможність є ключовим поняттям, оскільки цей термін використовують для визначення категорій різного рівня: конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі національної економіки і навіть держави.

Поліпшення якості визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку, темпи технічного прогресу, впровадження інновацій, зростання

ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. А конкурентні війни розгортаються головним чином на полі якості продукції і послуг, що надаються. Проблема якості стосується абсолютно всіх товарів і послуг. Особливо гостро це виявляється при переході до ринкової економіки і роботи в умовах жорсткої конкуренції.» [15, с. 57].

Подвійність конкуренції найбільш яскраво відображається в такій характеристиці транспортних послуг, як їх конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність послуги – це її властивість виступати на ринку поруч з присутніми там аналогічними послугами конкуруючих суб'єктів ринкових відносин.

У табл. 1.1 наведено визначення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 - Визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення
Майкл Портер	Конкурентоспроможність – це властивість послуги виступати на ринку на рівні із наявними на ньому послугами. Оцінка цієї властивості дозволяє виділити високу, середню та низьку конкурентоздатність [54, с. 588]
Американські економісти Грейсон Дж.мл. та О'Делл К.	Конкурентоспроможність – це здатність виробляти послуги, які реалізуються на ринках при одночасному підтриманні або підвищенні життєвих стандартів працівників рівних або більш високих, аніж у конкурентів [56, с. 70]
Мігранян А.А.	Конкурентоспроможність – це результат впливу сукупності факторів конкурентного механізму, що виражається через ступінь необхідності та економічної ефективності послуг, що надаються [44]
Фатхутдінов Р.А.	в найбільш загальному контексті конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що розглядається, конкурувати (управляти своїми конкурентними перевагами, вступати в суперництво) з аналогічними об'єктами на данному сегменті ринку в даний час [52]
Дьяченко А.В.	Конкурентоспроможність – «монопольне» володіння комплексом ресурсів, необхідних для виробництва найбільш прибуткових послуг, комплексом ресурсів, недоступних іншим в період, поки вони не стали загальнодоступними. «Ціль та результат конкурентоздатності полягає в здатності розширити ринкову частку своїх послуг виробництва на світовому ринку за рахунок витіснення конкурентів» [14, с. 130]

Джерело: складено автором

Аналіз визначень дозволяє виділити такі характерні риси, що притаманні конкурентоздатним суб'єктам:

- «1) здатність конкурувати та отримувати перевагу в світовій конкурентній боротьбі;
- 2) здатність виробляти конкурентоздатні послуги на ринку;
- 3) здатність виконувати соціальні функції, тобто забезпечувати високі життєві стандарти працівників;
- 4) здатність високопродуктивного використання наявних ресурсів» [2, с.37-47].

Послуги - дуже специфічний вид продуктів праці, що відрізняється великою різновидом і неоднорідністю. Це не дозволяє створити прийнятну повну класифікацію показників якості послуг так, щоб її можна було застосувати при оцінці якості будь-якого виду послуг, основними показниками, що характеризують якість послуг можуть бути надійність, своєчасність, повнота та інші (рис.1.1).

Якість послуг	Якість матеріальних елементів, використовуваних при наданні послуги
	Надійність наданої послуги (наприклад, при наданні банківської послуги - гарантованість отримання вкладу клієнтом)
	Своєчасність - забезпечення надання послуги строго в потрібне клієнтові час
	Повнота - надання клієнту послуги в повному обсязі
	Соціально-психологічний показник якості, визначається ввічливістю по відношенню до клієнта, його комфортність, тобто гнучкість і передбачливість співробітників, ступінь гармонійної ув'язки з оперативними запитами і побажаннями клієнтів.
	Доступність - можливість клієнтів без додаткових проблем скористатися пропонованою йому фірмою послугою
	Комунікабельність - забезпечувана фірмою, що надає послугу, можливість простих і оперативних інформаційних і матеріальних обмінів

Рис. 1.1 - Основні показники, що характеризують якість послуг

Джерело: 12, с.58

«Особливості показників якості послуги пов'язані зі специфічністю оцінки клієнтом якості послуги в процесі її отримання На рис. 1.2. приведений процес оцінки якості послуги.

Як видно з рис.1.2, клієнт, оцінюючи надану послугу, порівнює її фактичну якість з тим, яке їм очікувалося. Як правило, потенційний споживач послуги усвідомлено звертається саме до даному виробнику послуг. У його свідомості під дією власного досвіду або досвіду інших осіб, реклами і оцінок в різних джерелах інформації створюється певний імідж очікуваної послуги» [2].

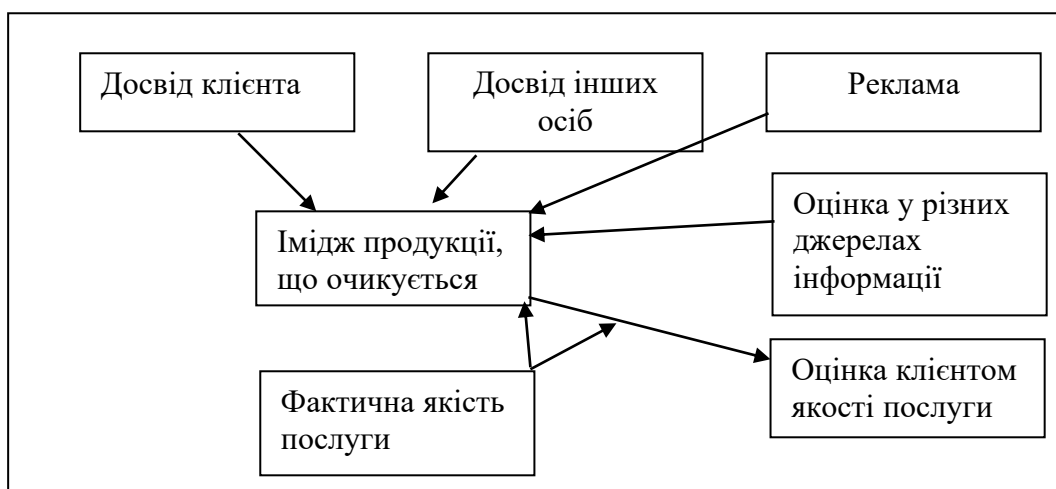


Рис.1.2 - Процес оцінки якості послуги

Джерело: 15, с.14

«Саме від того, якою мірою фактичну якість послуги відповідає даному іміджу, і буде залежати, як оцінить її якість клієнт, залишиться він постійним клієнтом даної фірми або надалі звернеться до її конкурентам. Все це необхідно враховувати, оцінюючи якість послуги при її розробці та вдосконаленні.

Якість з позицій орієнтації на споживача для сервісного підприємства має першорядне значення тому що послуга проявляється в момент її виконання і якість послуги сприймається передусім через якість обслуговування під час її продажу. В момент купівлі відбувається порівняння очікуваної послуги з реальною сприйнятою. Безумовно, на очікування конкретного покупця впливають фізичне оточення, власні потреби та його життєвий досвід. Великий вплив на формування очікувань покупця мають засоби інформації.» [15, с. 57].

1.2. Методики оцінки управління конкурентоспроможністю та визначення ефективності конкурентної стратегії підприємства сфери послуг

Ефективність управління конкурентоспроможністю можна вважати комплексним показником, який складається з конкурентоспроможності товару, стійкого фінансового стану підприємства, ефективності просування послуг на світовому ринку тощо, критерії та показники ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства згруповані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації х 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

«До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на світовому ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу - показники міжнародної конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).» [15, с. 57].

«У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної» [17].

Коефіцієнт ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ($K_{кп}$) розраховується за формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.1)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{п}$ - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондівіддачі; $P_{п}$ - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20 * K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{об}, \quad (1.3)$$

де K_A - відносний показник автономії підприємства; $K_{п}$ - відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{л}$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{3AT} + 0,21K_{3B\Pi} + 0,14K_p \quad (1.4)$$

«де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; P_{Π} - відносний показник рентабельності продажів; K_{3AT} - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{3B\Pi}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_p - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій міжнародної конкурентоспроможності товару (K_{KT}) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.» [15, с. 57].

Таким чином, основний акцент в наведеному нижче алгоритмі розробки конкурентної стратегії робиться на створення інформаційної бази різними засобами (внутрішнього і зовнішнього аудиту, SWOT-аналізу та GAP-аналізу, анкетування та інших методик).

«Слід зазначити, що ратифікована керівництвом підприємства конкурентна стратегія може діяти як організаційно-розпорядчий документ, що дозволить направляти діяльність підприємства і системи управління підприємства в обране русло, контролювати виконання розробленого плану реалізації конкурентної стратегії.

Алгоритмізація процесу розробки конкурентних стратегій, точніше, притаманні алгоритму властивості детермінованості, масштабності, адекватності, зрозумілості виконавцю діють як фактор зменшення розриву між теорією і практикою розробки конкурентних стратегій» [15, с. 57]. Пропонований нижче алгоритм розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства, на наш погляд, відповідає зазначеним запитам (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Алгоритм розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етапи	Характеристика
-------	----------------

1. Загальні цілі	Вивчення стратегії розвитку галузі чи корпорації на плановий період
------------------	---

Продовження табл. 1.5

2. Місія підприємства в межах загальних цілей	Встановлення попередніх цілей та відповідних завдань підприємства для досягнення поставлених цілей на визначений період
3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	1) внутрішній аудит - наявні ресурси, сильні та слабкі сторони, можливості, конкурентні переваги підприємства та недоліки; 2) вивчення конкурентів - їх ранжування, вивчення конкурентних їх переваг; 3) аналіз ринку - частка ринку підприємства, можливості освоєння та розширення ринку; 4) аналіз галузі - показник інтенсивності конкуренції
4. Конкретизація місії, цілей та задач, вибір конкурентної стратегії	Здійснюється у відповідності до висновків з попереднього аналізу, виходячи з життєвого циклу підприємства, поставлених цілей та конкурентної позиції, яку займає підприємство. Альтернатива обраної стратегії
5. Аналіз обраної конкурентної стратегії (SWOT-аналіз та GAP-аналіз)	1) відповідність поставленим цілям; 2) відповідність наявних ресурсів підприємства, що необхідні для реалізації обраної стратегії, по підрозділам; 3) виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та труднощів при реалізації обраної конкурентної стратегії; 4) визначення можливої конкурентної позиції в перспективі реалізації обраної стратегії в кон'юнктурі ринку, яка склалася
6. Обробка результатів	При позитивних результатах попереднього етапу - розробка плану реалізації обраної конкурентної стратегії з визначенням відповідальних за виконання і термінів виконання. При незадовільних результатах - аналіз альтернативи (етап 5)
7. Реалізація обраної конкурентної стратегії	Відповідно до плану. Контроль за виконанням плану реалізації, постійний моніторинг результатів реалізації плану
8. Аналіз результатів реалізації обраної стратегії	Внесення змін у реалізуємо стратегію при позитивному результаті, а при негативному - розробка нової стратегії на наступний період

Джерело: складено автором за даними [24; 39]

Таким чином, було визначено, що за умови використання ефективної методології вибір правильної конкурентної стратегії може бути забезпечений за рахунок оптимального поєднання чинників, що її визначають, і отриманий ефект результативності діяльності функціональних підрозділів за рахунок використання або нових технологій, або сприятливих можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВОДОСТІЧНІ СИСТЕМИ»

2.1. Загальна характеристика та основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

ТОВ «Водостічні системи» - підприємство, засноване у 2005 році, яке виготовляє водостічні системи RainWay з ПВХ.

Проаналізуємо результати господарської діяльності підприємства у 2013-2018 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції	38400,8	63915,8	80152,6
Інші операційні доходи	898,8	1399,7	3748,1
Інші доходи	11,8	5,1	6950,8
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	25132,0	39541,1	46981,2
Інші операційні витрати	13370,0	20055,9	28087,4
Інші витрати	1673,2	26617,1	38945,5
Фінансовий результат до оподаткування	136,2	-20893,5	-23162,6
Податок на прибуток	286,3	-	-
Чистий прибуток	-150,1	-20893,5	-23162,6

Результати проведеного дослідження свідчать про зростання чистого доходу від реалізації послуг досліджуваного підприємства, що є свідченням зростання обсягу реалізації послуг. Також зростає величина інших операційних доходів підприємства. Відповідно, спостерігається зростання собівартості наданих підприємством послуг.

Наслідком подібної динаміки є різке збільшення величини інших операційних витрат, а також інших витрат підприємства. Все це зумовило збиткову діяльність підприємства у 2015-2018 рр. (табл. 2.2, рис. 2.1).

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів господарської ТОВ «Водостічні системи» у 2015-2018 рр., тис. грн.

Показники	Відхилення			
	абс., тис. грн.		темп приросту, %	
	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції	25515	16236,8	66,4	25,4
Інші операційні доходи	500,9	2348,4	55,7	167,8
Інші доходи	-6,7	6945,7	-56,8	136190,2
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	14409,1	7440,1	57,3	18,8
Інші операційні витрати	6685,9	8031,5	50,0	40,0
Інші витрати	24943,9	12328,4	1490,8	46,3
Фінансовий результат до оподаткування	-21029,7	-2269,1	-15440,3	10,9
Податок на прибуток	-286,3	-	-100,0	-
Чистий прибуток	-20743,4	-2269,1	13819,7	10,9

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

«Зростання чистого збитку підприємства свідчить про неефективність його господарської діяльності: підприємство не отримує прибуток, який можна спрямувати на розвиток, збільшення асортименту продукції, соціальний розвиток колективу, а також формування резервного фонду.

Проте фінансові результати підприємства не здатні об'єктивно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, тому необхідно розрахувати та проаналізувати ряд інших показників – ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності» [15, с. 57].

Отже, з метою аналізу ділової активності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр. побудуємо таблицю 2.3.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості у 2017 р. є позитивними моментом, оскільки на підприємстві відбувається збільшення швидкості сплати заборгованості підприємства. Ця динаміка підтверджується зменшенням строків погашення кредиторської заборгованості у 2017 р.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абс. відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,28	6,11	2,10	0,83	-4,00
Коефіцієнт оборотності активів	1,01	1,25	1,16	0,25	-0,09
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,32	10,37	-5,09	8,05	-15,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,24	7,55	8,63	2,31	1,08
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,24	1,51	1,31	0,27	-0,19
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,90	4,30	3,33	0,40	-0,97
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	68,71	47,70	41,73	-21,01	-5,97
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	68,21	58,94	171,08	-9,27	112,14

Зростання у 2017 р. коефіцієнта оборотності активів говорить про збільшення швидкості обороту сукупного капіталу підприємства, тобто зростання кількості повного циклу виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або збільшується кількість грошових одиниць реалізованої продукції, яку принесла кожна одиниця активів.

Негативним явищем є зменшення величини коефіцієнта оборотності власного капіталу у 2018 р., оскільки відбувається зниження ефективності використання власного капіталу досліджуваного підприємства.

Зростання у 2017-2018 рр. коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращання платіжної дисципліни на підприємстві, а зменшення строків її погашення позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Строк погашення дебіторської заборгованості зменшується у 2017-2018 рр., що є позитивним моментом.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зростав у 2017 р., тому можна стверджувати, що на підприємстві відбулося зростання ефективності використання основних засобів (рис. 2.2).

Також необхідно розрахувати та проаналізувати динаміку показників рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абс. відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт рентабельності активів	0,00	-0,41	-0,34	-0,41	0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,01	-3,39	1,47	-3,38	4,86
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,00	-0,33	-0,29	-0,32	0,04
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,03	-0,34	-0,31	-0,31	0,02

Отримані результати свідчать про наступне: від'ємне значення коефіцієнта рентабельності активів у 2017-2018 рр. свідчить про недостатній рівень прибутку, який створюється наявними активами підприємства.

Зростання у 2018 р. величини коефіцієнта рентабельності власного капіталу є свідченням збільшення рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в досліджуване підприємство.

Від'ємне значення коефіцієнта рентабельності діяльності у 2017-2018 рр. свідчить про низьку ефективність господарської діяльності підприємства.

Негативне значення у 2017-2018 рр. коефіцієнта рентабельності продукції є свідченням того, що відбулося зменшення ефективності реалізації послуг досліджуваного підприємства (рис. 2.3).

Таким чином, можна стверджувати, що підприємство працює неефективно, що викликало отримання ним збитків від господарської діяльності.

Далі побудуємо таблицю 2.5, в якій здійснимо аналіз ліквідності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абс. відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,05	0,01	0,04	-0,04
Коефіцієнт покриття	4,48	2,24	1,44	-2,24	-0,80
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,74	0,67	0,50	-1,07	-0,17
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	25745,20	20700,80	16683,60	-5044,40	-4017,20

Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2017 р. говорить про те, що на підприємстві зросла частка короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Але негативним моментом є зменшення показника у 2018 р.

Оскільки коефіцієнт покриття є більшим за критичне значення (1), це свідчить здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2016-2017 рр. є вищим за порогове значення (0,6-0,8), проте зменшується у 2017-2018 р., отже, на досліджуваному підприємстві спостерігається зменшення його платіжних можливостей щодо погашення поточних зобов'язань (рис. 2.4).

Величина чистого оборотного капіталу досліджуваного підприємства зменшилась у 2016-2018 рр., отже, зменшилась різниця між його оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

В таблиці 2.6 дослідимо динаміку показників платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.6 - Аналіз платоспроможності ТОВ «Водостічні системи» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абс. відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2018	2018/ 2017
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,78	0,55	0,30	-0,22	-0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	-4,96	-0,61	-5,39	4,35
Коефіцієнт платоспроможності	1,36	-0,07	-0,34	-1,44	-0,27
Коефіцієнт фінансування	0,46	-14,80	-3,94	-15,26	10,86

Оскільки коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами був більшим за критичне значення (0,1), це говорить про стійкий фінансовий стан підприємства, проте негативним моментом є його зменшення у 2016-2018 рр.

Також з таблиці бачимо, що коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2016-2018 рр. був меншим за мінімальне значення (0), що є свідченням неможливості досліджуваного підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу та поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

Величина коефіцієнту платоспроможності лише у 2016 рр. була вищою за критичне значення (0,5), що є свідченням збільшення частини короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Проте, у 2016-2017 рр. відбулось зниження спроможності підприємства терміново погасити власну короткотермінову кредиторську заборгованість.

Оскільки коефіцієнт фінансування у 2016-2018 рр. є меншим за порогове значення (1), можна стверджувати, що на підприємстві спостерігалось зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, отримані результати свідчать про погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства та його неефективну господарську діяльність.

2.2. Аналіз макросередовища та конкурентного оточення підприємства

Як відомо, на господарську діяльність підприємства впливає безліч факторів зовнішнього, внутрішнього та опосередкованого впливу. Розглянемо зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Водостічні Системи» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Елементи зовнішнього оточення ТОВ «Водостічні Системи»

Зовнішні чинники		Характеристика
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства, загострення політичного конфлікту з РФ та ситуації на Сході країни
	Державна підтримка діяльності підприємства	Відсутність державних програм підтримки будівельної галузі
Економічні	Структура ВВП	Вплив на кількість споживачів, її залежність від зростання чи зниження рівня життя населення. Зниження рівня життя населення в Україні протягом останніх років, їх купівельної спроможності негативно впливає на обсяги реалізованої продукції
	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на рівень цін на продукцію та сировину та, відповідно, на попит на продукцію(який?)
	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності
	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державними органами та власниками підприємства: забюрократизованість органів державної влади
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, а також вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, скорочення кредитування будівельних підприємств
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
Суспільні	Умови та рівень життя	Зниження рівня та якості життя населення України протягом останніх років негативним чином вплинули на кількість споживачів та покупок, середньої вартості 1 покупки
	Рівень освіти	

Продовження табл. 2.7

	Місцеве самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Правові	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення
	Права людини	Захист прав споживачів гарантує отримання продукції та послуг в повному розмірі та відповідної якості. Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Значний вплив, що зумовлює гарантування використання прибутку для розвитку підприємництва. Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на господарську діяльність досліджуваного підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, споживачів, видів розрахунків та ЗЕД

«Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Водостічні Системи» є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі» [15, с. 57].

«Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається ТОВ «Водостічні Системи», можна виділити в PEST-фактори:

P - політичні чинники.

E - економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність гривні і податкові ставки.

S - соціальні чинники. Вони включають змінні очікування, стосунки і досягнення суспільства.

T - технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може

враховувати зміни в технології виробництва, вживання ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг.» [15, с. 57].

«За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення оцінимо значущість для ТОВ «Водостічні Системи» окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою працівників (експертами є працівники відділу маркетингу, які здійснюють дослідження ринку, конкуренції на ринку, аналізують попит на продукції, цінову політику конкурентів та ін.; у складі відділу таких працівників 5, які працюють шляхом поділу території країни на регіони: західний, східний та південний, північний та зарубіжні ринки) ТОВ «Водостічні Системи» даються наступні оцінки:» [15, с. 57].

- важливість для галузі за шкалою:

3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;

- вплив на організацію за шкалою:

3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабке, 0 - відсутність впливу;

- спрямованість впливу за шкалою:

+1 - позитивне, -1 - негативне.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення (табл. 2.8).

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища, для ТОВ «Водостічні Системи» найбільшу загрозу представляють ринкові та міжнародні чинники. У теж же час великі можливості підприємству дають технологічні, економічні і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

«Ринкові чинники - це поява нових конкурентів на ринку, нових методів роботи з покупцями з урахуванням всіх їх вимог. Все це вимагає від підприємства ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а адекватне на них

реагування дозволить ТОВ «Водостічні Системи» налагодити свою діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї продукції.» [6, с. 14].

Таблиця 2.8 - Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Водостічні Системи»

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	3	2	-1	-6
2	Політичні	2	2	-1	-4
3	Ринкові	4	4	+1	+4
4	Технологічні	3	2	+1	+6
5	Конкурентні	3	4	+1	+4
6	Міжнародні	5	5	+1	+ 1
7	Соціальні	3	3	+1	+ 1

Впливовим чинником розвитку діяльності ТОВ «Водостічні Системи» є економічна ситуація в державі, зокрема, рівень доходів населення.

Недостатньо гармонізованими щодо сприяння підприємницькій діяльності та залучення інвестицій у розвиток галузі є норми податкового, митного законодавства.

Розвиток галузі ускладнює також відсутність міжвідомчої скоординованості в управлінні підприємствами. Конкуренція на ринку також має значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

На рис. 2.7 зобразимо поділ ринку будівельних інструментів та садової техніки між основними гравцями.

Як бачимо, ринок поділено між 18 основними гравцями, а 29,9% ринку займають підприємства, частка ринку яких менша 1%.

Найближчими конкурентами ТОВ «Водостічні системи» є ТОВ «Profil» та ТОВ «Будлайн», і вони разом займають 21,3% усього ринку збуту водостічних систем. Продукція цих підприємств відрізняється високою якістю, середніми цінами, високою якістю розробки систем та їх монтажу, а також після продажного сервісу.

Саме цим обумовлена висока конкурентоспроможність цих підприємств на ринку водостічних системи України.

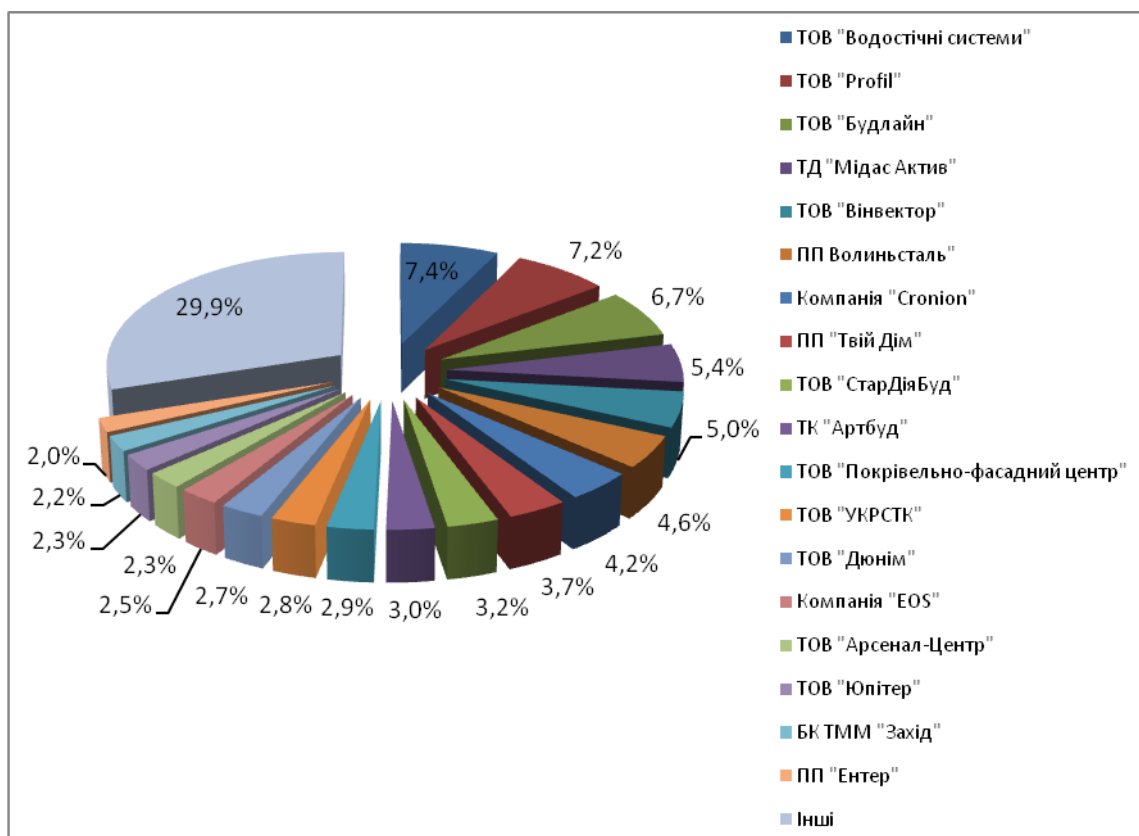


Рис. 2.7 - Поділ ринку між основними гравцями України станом на 2018 р., у %

Маючи дані про ТОВ «Водостічні Системи» і його основних конкурентів, можна розташувати їх у вигляді матриці формування конкурентної карти ринку у такий спосіб (табл. 2.8).

Таким чином, формується картина реально існуючого розміщення сил у конкурентній боротьбі.

Таблиця 2.8 - Матриця формування конкурентної карти ринку будівельних інструментів та садової техніки

Групи підприємств за темпами приросту ринкової частки		Ринкова частка підприємства	Класифікаційні групи				
			I	II	III	IV	
			Лідери ринку	Підприємство з сильною конкурентною позицією	Підприємство з слабкою конкурентною позицією	Підприємство-аутсайдер	
1	Класифікаційні групи	I	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко поліпшується	ТОВ «Будлайн»	Компанія «Сronion»	Компанія «EOS», ТК «Артбуд»	ПП «Ентер»
2		II	Підприємство з конкурентною позицією, яка поліпшується	ТОВ «Водостічні системи»	ТОВ «Вінвектор»	ТОВ «УКРСТК», ПП «Твій Дім»	БК ТММ «Захід»
3		III	Підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується	ТОВ «Profil»	ТОВ «СтарДіяБуд»	ТОВ «Покрівельно-фасадний центр»	ТОВ «Юпітер»
4		IV	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується	ТД «Мідас Актив»	ПП «Волиньсталь»	ТОВ «Дюнім»	ТОВ «Арсенал-Центр»

Вона дозволяє більш обґрунтовано підходити до розроблення стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус підприємства, особливості її ринкового оточення й можливості по дестабілізації сформованої ринкової ситуації.

ТОВ «Водостічні Системи» є лідером ринку з конкурентною позицією, яка поліпшується.

Найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Profil» та ТОВ «Будлайн», які також є лідерами з конкурентною позицією, яка поліпшується.

Отже, при виборі стратегії конкурентної поведінки підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даних конкурентів як найбільш сильних.

Конкурентні переваги підприємств з сильнішою конкурентною позицією, ніж у досліджуваного підприємства, представлені:

- більшими витратами на рекламну кампанію (проведення акцій, надання бонусів, реклама в транспорті, ЗМІ і т. і.);
- більшою часткою ринку;
- більш широким асортиментом продукції;
- більш гнучкою ціновою політикою (надання знижок, можливість оплати частинами чи в кредит).

2.3. Діагностика внутрішнього середовища та оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства

Також на діяльність підприємства впливають опосередковані чинники, наведені в таблиці 2.9.

Зазначимо, що на діяльність досліджуваного підприємства опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції, його постачальники та партнери по бізнесу, а також персонал підприємства,

що використовується для здійснення підприємницької діяльності на даному ринку.

Таблиця 2.9 - Опосередковані чинники впливу на діяльність ТОВ «Водостічні Системи»

Опосередковані чинники	Характеристика
Конкуренти	Конкуренція інтенсивна, основні гравці ринку представлені на рис. 2.7 (з рисунку бачимо, що на ринку присутня значна кількість основних гравців, що займають 70,1% усього ринку; 29,9% ринку належить малим та середнім підприємствам): помірне зростання галузі (на рівні 15,3% у вересні 2018 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року). Бар'єри входу мінімальні. Стратегічним фактором є налагоджена система співпраці з іноземними партнерами (імпорт продукції)
Споживачі	Кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки їх високій якості, середнім цінам
Постачальники (партнери)	Партнери впливають на кінцеву ціну послуг, тим самим впливаючи на попит на них на ринку
Робоча сила	Персонал потребує високих кваліфікацій. Забезпеченість нормальна. Існують незначні кадрові та проблеми контролю. Обов'язковим є кваліфікованість кадрів топ-менеджменту, маркетологів та менеджерів. Зарплати в цілому по галузі коливаються від 2500 до 50000 грн. (від менеджера до директорів)

Варто виділити вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: помірне зростання галузі, продукт немає видатків переходу, що закріплюють споживача, а кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки її високій якості, середнім цінам.

Отже, на досліджуване підприємство мають вплив як внутрішні, так і зовнішні чинники, які керівництву необхідно враховувати при здійсненні господарської діяльності з метою мінімізації існуючих ризиків.

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту досліджуваного підприємства (табл. 2.10). Варто зазначити, що аналіз мікросередовища здійснюється за 4 блоками основних показників:

- менеджмент;
- маркетинг;
- кадри;

- фінанси.

Таблиця 2.10 - Мікросередовище потенціалу ТОВ «Водостічні Системи»

№ з/п	Компоненти менеджменту	Оцінка				
1. Менеджмент підприємства						
1	наявність стратегічного планування					+
2	думка керівництва				+	
3	система мотивації персоналу			+		
4	організаційна структура				+	
2. Маркетинг						
5	функціонування системи маркетингової інформації				+	
7	збутова мережа				+	
8	стимулювання реклами			+		
9	робота з товаром			+		
10	політика ціноутворення					+
3. Кадри						
11	вік				+	
12	кваліфікація				+	
13	освіта				+	
4. Фінанси						
14	фінансова стійкість			+		
15	ліквідність, платоспроможність			+		
16	оберненість		+			
17	рентабельність	+				

Далі проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Водостічні Системи», його можливості та загрози, що надасть нам змогу визначити, які характеристики підприємства підвищують його конкурентоспроможність на ринку, позитивно впливають на результати господарської діяльності, збільшують прибутковість його діяльності, а які, навпаки, загрожують його ефективності діяльності та які ризики необхідно усунути або мінімізувати найближчим часом (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ТОВ «Водостічні Системи»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень професіоналізму співробітників	1. Недостатні витрати на рекламну кампанію
2. Висока якість обслуговування	2. Недостатня кількість PR-заходів
3. Розвиток мережі продажів по області, нові райони	3. Недостатні витрати на навчання та підвищення кваліфікаційного рівня працівників
4. Покращання інвестиційного прогнозу щодо розвитку на 2020 рік	
5. Висока якість продукції	
Можливості	Загрози
1. Зростання доходів на душу населення (прогноз + 2 % на 2020 р.)	1. Агресивна маркетингова політика основних конкурентів
2. Зростання обсягів збуту виробленої продукції	2. Планомірне насичення ринку у великих містах
3. Збільшення споживання продукції (за рахунок зростання купівельної спроможності споживачів та розширення ринку збуту)	3. Збільшується відставання в розширенні ринку збуту
4. Маркетингова стратегія, яка задовольняє потреби реальних і потенційних споживачів	4. Зростання собівартості продукції

Як бачимо, найбільш позитивно на діяльність досліджуваного підприємства впливає наявність стратегічного планування на підприємстві, а також обрана політика ціноутворення.

Негативними факторами впливу є фінансова політика підприємства та показники його фінансового стану.

З таблиці бачимо, що підприємство має перспективи розвитку, обумовлені вірно обраною маркетинговою стратегією розвитку, а також зростанням доходів населення, що впливає на зростання обсягу реалізованої продукції та послуг.

Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування у ТОВ «Водостічні системи» стратегічного підходу до системи планування на підприємстві.

Метою розроблення конкурентної стратегії розвитку підприємства є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у

взаємозв'язку із внутрішньовиробничими резервами й зовнішнім навколишнім середовищем.

Основними завданнями формування стратегії ТОВ «Водостічні системи» є:

- вибір ефективних напрямків господарської діяльності, які необхідно розвивати;
- визначення обсягу капітальних вкладень та інших ресурсів, необхідних для здійснення обраних напрямків господарської діяльності;
- оцінка результатів віддачі.

Стратегічний план підприємства складається в такій послідовності:

1. Формування стратегічних цілей діяльності підприємства.
2. Аналіз ділового навколишнього середовища та ринкових чинників (попиту, пропозиції, рівня конкуренції).
3. Формулювання генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.
4. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності цілям діяльності.
5. Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія.
6. Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Стратегічний план ТОВ «Водостічні системи» складається з таких розділів:

- 1) цілі й напрямки діяльності;
- 2) поточні й довгострокові завдання;
- 3) генеральна стратегія;
- 4) функціональні стратегії;
- 5) опис найбільш важливих програм;
- 6) опис зовнішніх операцій;

- 7) обсяг капітальних вкладень і розподіл ресурсів;
- 8) формулювання резервних стратегій.

При складанні стратегічного плану використовується така інформація:

- обсяг річного продажу за групами товарів;
- річний прибуток і збитки за структурними підрозділами;
- річний обсяг експорту і його питома вага до загального обсягу продажу (реалізації);
- частка ринку;
- обсяг щорічних капітальних вкладень;
- баланс на кінець останнього року плану;
- фінансовий план.

Стратегія ТОВ «Водостічні системи» розробляється на різні проміжки часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої належності підприємства й рівня технічної оснащеності.

Місію підприємства можна сформулювати як задоволення потреби споживачів у продукції, що виготовляє ТОВ «Водостічні системи».

Необхідність вибору місії обумовлена тим, що підприємство, насамперед, створено для виконання загальнолюдської місії, яка дозволить реалізувати певні потреби споживачів.

Виходячи з місії ТОВ «Водостічні системи», визначимо її цілі:

1. Головна ціль ТОВ «Водостічні системи» – збільшення чистого прибутку. Головною метою підприємства є одержання прибутку та його збільшення, що відображає ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства. Саме прибуток визначає економічний результат ведення господарської діяльності і вимірюється шляхом співставлення результатів з затратами.

2. Специфічні цілі ТОВ «Водостічні системи» відображають систему цілей, які є умовою досягнення головної цілі підприємства. Життєво-

необхідна ціль підприємства – отримання мінімального прибутку, який забезпечить збереження статутного фонду підприємства.

«Перспективна ціль – досягнення максимально-можливого прибутку. Поточна ціль – отримання необхідного прибутку, що забезпечить задовільний фінансовий стан підприємства.

Перераховані цілі стосуються маси прибутку, але її досягнення можливе лише в умовах розвитку всіх видів діяльності підприємства. Тому можна визначити цілі виробництва, комерційної діяльності, соціальні, інноваційні:» [15, с. 57].

1. Ціль виробництва – збільшення обсягів виробництва, ріст обсягів закупівлі сировини і матеріалів, зниження витрат виробництва, проведення ефективної асортиментної політики.

2. Ціль комерційної діяльності – збільшення обсягу реалізації продукції, налагодження ефективних зв'язків з постачальниками, вибір оптимальних постачальників, стабілізація та зменшення цін на продукцію за умови зростання прибутку, зниження витрат обігу та інше.

3. «Соціальна ціль – створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності виробництва, збільшення коштів на соціальний розвиток колективу, створення ефективної системи оплати праці, забезпечення безперебійності виплат заробітної плати.

4. Інноваційна ціль – впровадження нових технологій виробництва, модернізація та реконструкція потужностей підприємства, впровадження нових видів високоефективного обладнання.» [15, с. 57].

Організація процесу стратегічного планування ТОВ «Водостічні системи» здійснюється згідно нижченаведеної схеми (табл. 2.13).

Підприємство має конкурентну перевагу, коли воно має кращі можливості у залученні покупців і боротьби проти конкурентних сил, ніж у конкурентів.

При розробці стратегії враховуються:

- ринкова мета підприємства;

- вид конкурентної переваги, якої підприємство намагається досягти.

При стратегічному плануванні підприємством використовуються такі стратегії, як стабілізація виробництва, скорочення витрат, зміна цін, а також цільові стратегії: маркетингова, виробнича, фінансова, конкурентна і т.д.

Таблиця 2.12 - Організація процесу стратегічного планування ТОВ «Водостічні системи»

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
Січень-Березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх та внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Планово-економічний відділ
Травень-Червень	Показники зовнішніх та внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Планово-економічний відділ
Червень-Липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу та збуту
Червень-Липень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень-Вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій: розробка прогнозного бюджету	Планово-економічний відділ
Жовтень-Листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників, розробка поточних планів на наступний рік	Відділ маркетингу та збуту
Листопад-Грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів, розробка організаційних планів	Вищі органи управління підприємством разом з планово-економічним відділом

Ефективність стратегії ТОВ «Водостічні системи» базується на стійкій конкурентній перевазі.

Перерахуємо основні джерела конкурентної переваги ТОВ «Водостічні системи»:

- наявність найкращого продукту на ринку;
- досягнення нижчих витрат у порівнянні з конкурентами;
- наявність більш зручного географічного розміщення;

- запатентована технологія;
- особливості продукції і стиль роботи, найбільш привабливі для покупця;
- більш короткі терміни випуску нової продукції;
- добре відома марка і репутація;
- забезпечення покупців кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання гарної якості, гарного сервісу і прийнятної ціни).

Конкурентна стратегія компанії складається з ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, протистояння конкурентним тискам і посилення ринкової позиції. Вступити у конкурентну боротьбу етично і чесно, заробити конкурентну перевагу в ринковій ніші і культивувати клієнтуру лояльних покупців – зовсім природні цілі компанії.

При розробці стратегії враховуються:

- ринкова мета підприємства;
- вид конкурентної переваги, якої підприємство намагається досягти.

Саме тому виділяється п'ять категорій стратегічних підходів до конкуренції, що використовують менеджери підприємства:

1. Стратегія лідерства за низькими витратами. Прагнення до низької вартості серед усіх продавців продукції чи послуг, щоб залучати широке коло покупців.

2. Стратегія широкої диференціації (розмаїтості). Прагнення диференціювати пропоновану продукцію компанії щодо конкурентів у напрямках, що будуть залучати широке коло покупців.

3. Стратегія забезпечення оптимальних витрат. Надання покупцям продукту більшої цінності за ті ж гроші, шляхом акцентування уваги на поєднанні низької вартості з одночасною широкомасштабною диференціацією. Метою є досягнення найкращих (найбільш низьких) вартостей і цін щодо інших виробників продукції з порівнянною якістю й особливостями.

4. Стратегія, побудована на низьких витратах у ринковій ніші. Концентрація на вузькому купівельному сегменті і подолання конкурентів на основі більш низької вартості.

5. Стратегія, побудована на диференціації у вузькій ринковій ніші. Пропозиція для покупців у ніші продукції чи послуг, що відповідають їхнім смакам і запитам.

В таблиці 2.13 розкриємо сутність функціональних стратегій ТОВ «Водостічні системи».

Таблиця 2.13 - Сутність функціональних стратегій ТОВ «Водостічні системи»

У виробництві:	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості, проведення технічного переозброєння основних потужностей і підвищення загального рівня фондоозброєності праці.
У маркетингу:	Створення підрозділу маркетингу на підприємстві та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва, потужна збутова політика; розширення каналів розподілу продукції.
У фінансах:	Дотримання нормативних співвідношень основних фінансових коефіцієнтів, подолання залежності від зовнішніх джерел фінансування доступними способами.
У кадрах:	Забезпечення підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, зниження рівня плинності кадрів шляхом розробки системи винагород.
В організаційній культурі:	Проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення особистих потреб кожного працівника

Як показують дані таблиці 2.13, функціональні стратегії ТОВ «Водостічні системи» дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму в управлінні.

При оперативному плануванні у ТОВ «Водостічні системи» вирішуються такі основні завдання:

- 1) забезпечення виконання плану виробничої діяльності по випуску планової продукції в заплановані строки при рівномірній роботі всіх підрозділів підприємства;
- 2) встановлення режиму роботи підприємства, що сприяє найбільш ефективному та повному використанню устаткування та працівників;
- 3) максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

Оперативне планування ТОВ «Водостічні системи» передбачає наступне:

- 1) розробляються оперативні плани та графіки виготовлення та випуску продукції, що називається календарним плануванням;
- 2) роботи, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю та регулюванню виконання оперативних планів та ходу виробництва, а саме:

- «- облік результатів виробничої діяльності;
- порівняння отриманих результатів із плановим завданням (контроль);
- аналіз причин відхилення результатів від завдань;
- регулювання (за необхідності) виробничого процесу.

Другий етап починається з оперативного обліку працівниками диспетчерської служби та низовими лінійними керівниками результатів виробничої діяльності. Облік забезпечує вчасне, повне та достовірне відображення ходу виконання операцій» [15, с. 57], руху заготовок, деталей і виробів у кожному виробничому підрозділі ТОВ «Водостічні системи».

На основі даних обліку ведеться оперативний контроль, який полягає у порівнянні фактичних результатів із плановими показниками, зафіксованими на відповідний період в оперативно-календарному плані.

Оперативний аналіз потрібен для вчасної оцінки неперервно-змінюваного процесу виробництва. Об'єктами аналізу можуть бути робота обладнання і робітників; стан запасів матеріалів, незавершеного виробництва тощо. У результаті аналізу виявляються причини відхилень ходу

виробництва від запланованого, надаються пропозиції до здійснення організаційно-технічних заходів для ліквідації цих причин.

«Завершальний етап оперативного управління – регулювання ходу виробничого процесу на підставі результатів контролю та аналізу. Потрібність такого регулювання зумовлена ймовірними відхиленнями фактичного ходу виробництва від запланованого або внесенням коригувань у поточний план.» [15, с. 57].

Також зазначимо, що оперативними цілями підприємства на 2018 рік були:

- збільшення обсягів виробництва на 3%;
- збільшення частки ринку на 2%;
- зменшення витрат виробництва на 4%;
- підвищення продуктивності праці на 6%;
- покращання іміджу підприємства.

Зауважимо, що заплановані показники було досягнуто навіть в більшій мірі, аніж було передбачено оперативним планом.

Що стосується стратегічних цілей, зауважимо, що стратегічним планом до 2018 року було передбачено наступне:

- збільшити асортимент продукції на 10%;
- збільшити ширину асортименту на 5%;
- збільшити глибину асортименту 7 позицій;
- збільшити частку ринку на 1%.

Додамо, що за результатами цього плану показники було досягнуто.

Також підприємство у найближчій перспективі (до 2020 р.) запланувало: збільшити частку ринку на 20%; збільшити асортимент продукції на 15%; збільшити обсяги виробництва 20%.

Таким чином, у ТОВ «Водостічні системи» здійснюється як оперативне, так і стратегічне планування. Ефективність цих видів планування підтверджується тим, що планові показники за результатами господарської діяльності підприємства у 2018 р. були досягнуті.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВОДОСТІЧНІ СИСТЕМИ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства

Досвід роботи ТОВ «Водостічні системи» показує, що сформований порядок розробки й реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а фахівці й керівники не озброєні належною методологією й технологією управління. Тому впровадження стратегічного планування саме на українських підприємствах є необхідним кроком. Звичайно, це достатньо витратний процес, але отримані пізніше результати зможуть довести всю ефективність здійснених заходів.

Отже, основними недоліками конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» є:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Враховуючи отримані результати, наведемо напрями подолання проблем стратегічного планування діяльності ТОВ «Водостічні системи»:

- створення спеціального структурного підрозділу на підприємстві, фахівці якого будуть здійснювати розробку та аналіз стратегічних планів;

- забезпечення даного структурного підрозділу висококваліфікованими працівниками;
- розробка власної методології оцінювання результатів стратегічного плану з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства;
- періодичне проведення внутрішнього та зовнішнього (із залученням сторонніх фахівців) аудиту стратегічного планування;
- в стратегічному плануванні використовувати методи прогнозування.

З урахуванням вищенаведених заходів підвищення ефективності стратегічного планування ТОВ «Водостічні системи», зазначимо, що багато європейських країн у своїй господарській діяльності, з метою урахування різних рівнів допустимого ризику, використовують 3 методи розробки стратегії (рис. 3.1).



Рис. 3.1 - Методи розробки стратегії, що використовують провідні європейські країни

Джерело: складено автором

«Перший метод – єдиноосібний. Його девіз – «Створюй і керуй». Цей спосіб характерний для компаній з авторитарним керівником. У відділах такої організації існує чітка субординація та беззаперечне підпорядкування. Власник або генеральний директор самостійно визначає ідею компанії, формулює бачення (мета, до якої ми йдемо), місію (слід, який ми залишаємо), корпоративну культуру (набір правил поведінки) і стратегічний план.

Дослідження одноосібного вибору варіанту методики формування стратегії є можливим, коли компанія тільки створюється або реорганізується. У цьому випадку керівникові можна зібрати всіх та оголосити свою ідею.» [15, с. 57].

«Другий метод – колективний. Варто зазначити, що тільки на стадії створення бізнесу можна приймати рішення одноосібно. Потім, коли компанія вже працює, потрібно враховувати думки співробітників. Після того, як оголошено всі думки, більшістю голосів повинні бути прийняті принципи, яких усі будуть дотримуватися, і хто залишився в меншості, повинні визначитися: прийняти ці зміни або піти з компанії. Саме такий підхід практично не застосовується в українських компаніях.» [15, с. 57]. Він може стати дуже інноваційним для ТОВ «Водостічні системи»

Сьогодні менеджмент ТОВ «Водостічні системи» різного рівня практично ніколи не влаштовує зібрань з метою обговорення питань, які дуже важливі для розвитку діяльності підприємства. Керівники підрозділів могли б влаштовувати зустрічі з працівниками, але й у цьому випадку основні питання для розгляду - це лише політика заохочень або відшкодування лікарняних.

Процес побудови ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» повинен здійснюватися відповідно до провідного іноземного досвіду таким чином:

1. Розробка початкового договору щодо стратегічного планування.
2. Ідентифікація та з'ясування основних постулатів.
3. Розробка та визначення місії та цінностей.
4. Оцінка зовнішнього оточення.
5. Оцінка внутрішнього оточення.
6. З'ясування стратегічних питань.
7. Розробка стратегії.

8. Визначення питання щодо того, яким повинне стати підприємство у випадку ефективного досягнення результатів, зазначених у стратегічному плані розвитку.

Варіант вибору стратегії «зверху» застосовується також в ситуації, коли компанія переживає кризу: нестабільне становище на ринку або інші загрози діяльності, як було зазначено при аналізі результатів діяльності ТОВ «Водостічні системи».

Третім способом створення стратегії є варіант, коли її розробкою займаються незалежні консультанти. Вони приходять на підприємство, аналізують бізнес та пропонують готове рішення, готову корпоративну стратегію. Цей варіант дуже легкий з точки зору розробки, але дуже складний при впровадженні та адаптації.

Завдання бізнес-консультанта полягає не в тому, щоб надати готову стратегію, а в тому, щоб стимулювати керівників вищого органу управління підприємством до прийняття правильних рішень. Кваліфікований бізнес-консультант діє так:

- отримує всю інформацію від власника бізнесу;
- аналізує цю інформацію;
- готує результати у вигляді інструкцій до виконання, але не надає готових рішень.

Позитивний результат діяльності бізнес-консультанта неможливий без тісної співпраці з конкретним представником ТОВ «Водостічні системи» який є носієм ідеї, розробленої консультантом. Аргументація проста - консультанти виконують замовлену роботу та йдуть з підприємства, а відповідальна особа залишається та працює над тим, щоб ідеї правильно транслювалися і впроваджувалися. Якщо такої відповідальної особи на підприємстві немає, то проект приречений на невдачу, тому ще раз підкреслюється важливість створення окремого структурного підрозділу ТОВ «Водостічні системи» з питань розробки стратегічних планів.

На користь цієї так званої «парникової» стратегії можна зауважити, що вона користується справедливим попитом, незважаючи на ризики. Цей метод вітчизняними спеціалістами також оцінюється як цікавий та продуктивний, оскільки керівникам різного рівня доволі складно об'єктивно оцінити процеси, що відбуваються в компанії, а консультанти зможуть побачити прогалини і поставити пріоритетні завдання, які самостійно виявити не завжди вдається.

Сьогодні більшість підприємств втрачають конкурентні позиції та перестають бути життєздатними лише тому, що топ-менеджмент управляє компанією, використовуючи застарілі методи.

Таким чином, ТОВ «Водостічні системи» варто використати цей досвід стратегічного планування, що, на мою думку, дозволить підприємству удосконалити конкурентну стратегію та покращити показники господарської діяльності в майбутньому.

Також зазначимо, що значний розрив планових та фактичних показників виробництва продукції, її собівартості та чистого прибутку підприємства може виникати внаслідок неефективного планування, тому далі необхідно розробити напрямки удосконалення системи планування господарської діяльності ТОВ «Водостічні системи».

Що стосується оперативного планування, варто зазначити, що для вдосконалення системи оперативно-виробничого планування необхідно розглянути фактори, які її визначають.

В першу чергу, покращення процесу оперативного планування ТОВ «Водостічні системи» необхідно розпочинати з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування виробничої програми, а саме - її оптимізації. Це пов'язано з тим, що підприємство лише за умов злагодженого постачання та жорсткої економії матеріальних ресурсів, максимального використання виробничих потужностей та ефективного використання трудового потенціалу може досягти рівномірного та ритмічного

виробництва, а також максимального рівня прибутковості виробничо-господарської діяльності.

Основним напрямком удосконалення оперативно-виробничого планування ТОВ «Водостічні системи» є розробка і практична реалізація економіко-математичних моделей, а також автоматизація процесів планування і акумулювання необхідної для даного процесу інформації. У зв'язку з цим існуючі методи оперативно-виробничого планування традиційно базуються на застосуванні імітаційного моделювання.

Застосування різного роду моделей в оперативно-виробничому плануванні у ТОВ «Водостічні системи» призведе до зниження невизначеності та ризиків при прийнятті рішень, орієнтованих на досягнення загальносистемних цілей.

В даний час необхідно переорієнтувати системи планування в цілому на досягнення загальносистемних цілей, тому критерії ефективності оперативних планів вимагають перегляду. Крім того, невизначеність зовнішнього середовища підприємства також впливає на оперативно-виробниче планування, незважаючи на те, що робота з цією групою ризиків є, перш за все, завданням стратегічного планування.

Зменшення обсягів замовлення, як наслідок, часті коригування виробничої програми і дефіцит ресурсів є значимими факторами зовнішнього середовища, що роблять безпосередній вплив на оперативно-виробниче планування ТОВ «Водостічні системи». Врахувати перераховані вище фактори в практиці планування можливо за допомогою зниження періоду оперативно-виробничого планування до рівня робочої зміни, зниження рівня прийняття управлінських рішень до змінного диспетчера і зміни планово-облікової одиниці планування до рівня одиничного замовлення.

Таким чином, необхідний перегляд структури рівня прийняття рішень, тобто подальше розукрупнення і спрощення процесів прийняття рішень в практиці планування.

Досить часто зустрічається думка, що часте (щодобове) коригування планів виробництва і необхідність щодобової ув'язки роботи технологічного комплексу за обсягами і за часом є наслідком низької ефективності застосовуваних методик оперативно-виробничого планування. При цьому стверджується, що методика оперативно-виробничого планування повинна бути максимально стійкою і забезпечувати потребу в переплануванні максимально 2-3 рази на місяць.

На сьогоднішній день необхідність щодобових коригувань планових завдань ТОВ «Водостічні системи» є науково-обґрунтованим наслідком непевного характеру протікання процесів виробництва на підприємстві. Основними проблемами при здійсненні даних коригувань є наступне:

- наявність оперативної (мова йде про добовий інтервал), достовірної інформації про стан виробництва і протікання виробничого процесу, представленої в зручному вигляді для управлінського персоналу;
- здатність управлінського персоналу здійснювати щодобові коригування планових завдань по кінцевим цілям діяльності підприємства в більш довгостроковому періоді.

В результаті проведених досліджень в області оперативно-виробничого планування у ТОВ «Водостічні системи» було встановлено, що новими проблемами в даному аспекті теорії управління є:

- цільова орієнтація системи планування в цілому на досягнення прибутку і необхідність приведення критеріїв ефективності оперативно-виробничого планування у відповідність з цілями стратегічного планування;
- відсутність інструментів прийняття рішень на рівні оперативно-виробничого планування відповідно до загальносистемних цілей в умовах невизначеності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сучасним способом вирішення цієї проблеми для ТОВ «Водостічні системи» є формування і застосування системи контролінгу як інструменту оперативно-виробничого планування економічного суб'єкта.

Необхідність впровадження у ТОВ «Водостічні системи» контролінгу пояснюється наступними причинами:

- перенесенням акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- підвищенням гнучкості організації, збільшенням швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища;
- обов'язковість моніторингу змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- обов'язковість продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникнення кризових ситуацій;
- ускладненням систем управління організацією, що вимагає механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум при недоліку релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Отже, підвищення ефективності системи планування та управління ТОВ «Водостічні системи» зумовлює необхідність упровадження контролінгу:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває допоміжні вимоги до управління підприємством;
- ускладнення процесу управління підприємством потребує механізму внутрішньої координації системи підприємства;
- інформаційний ажітаж при нестачі певної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знання і людської діяльності.

При цьому контролінг відіграє важливе значення для забезпечення якості системи управління ТОВ «Водостічні системи».

Упровадження контролінгу у ТОВ «Водостічні системи» може відбуватись у трьох напрямках (рис. 3.2):

- I. Підготовчий етап (вивчення поточного стану підприємства, експрес-аналіз);
- II. Етап упровадження служби контролінгу;

III. Етап автоматизації.

До другого етапу відносяться такі напрямки:

- зміни в організаційній структурі;
- інформаційні потоки в системі підприємства;

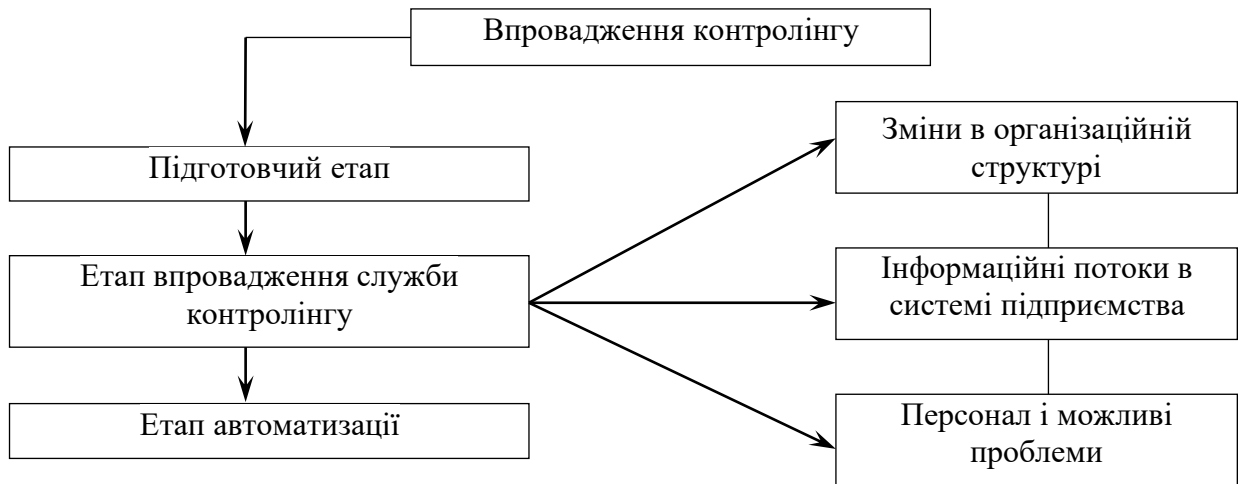


Рис. 3.2 - Етапи впровадження контролінгу у ТОВ «Водостічні системи»

Джерело: складено автором

- персонал і можливі проблеми.

Підготовчий етап являє собою загальне ознайомлення з процесом роботи даного підприємства. Після узгодження з керівником підприємства термінів і етапів впровадження служби контролінгу, необхідно скласти наказ від його імені про надання усіма відділами і службами даного підприємства інформації, список якої додається, а саме:

- паспорт підприємства;
- виробнича структура підприємства;
- штатний розклад;
- організаційна структура управління підприємством, його функціональних і виробничих структурних підрозділів;
- функції структурних підрозділів та працівників апарату управління підприємством;

- «стратегічні (5–10 років), середньострокові (1–2 роки), оперативні (квартальні, місячні, тижневі, добові) плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів;
- щорічні звіти про діяльність фірм; балансові звіти фірм (щорічні чи щоквартальні);
- накази, розпорядження, листи міністерства;
- накази, розпорядження по підприємству;
- нормативно-технічні, методичні документи та правові акти, що регламентують стосунки працівників апарату управління в процесі виконання своїх функцій, закони, положення про підприємство, виробничі одиниці, структурні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів та технічних виконавців, процедур управління, норми та нормативи, документообіг, інформаційні потоки, карти організації праці службовців» [15, с. 57];
- матеріали документальних ревізій та опитування працівників як внутрішніми консультантами, так і зовнішніми аудиторськими консалтинговими фірмами.

«Служба контролінгу повинна бути заснована на оперативному обліку: аналіз здійснюється за допомогою оперативних даних. Тому необхідно відразу налаштувати персонал на відповідну роботу.

II. У разі досягнення згоди з керівництвом з приводу визначених недоліків, можна починати здійснювання другого етапу, в якому з кожним відділом починається детальне вивчення всіх основних моментів, на яких слід зупинитися детальніше. На цьому етапі створюється відділ контролінгу, або група досвідчених і висококваліфікованих співробітників, яких зобов'язують виконувати завдання щодо контролінгу на підприємстві. У разі потреби на даному етапі проводять навчання співробітників.» [15, с. 57].

1. «Упровадження у практику контролінгу не може відбуватись без попередньої реорганізації організаційної структури та визначення мети і завдань підприємства. Лише на основі детального вивчення існуючих

недоліків у роботі апарату управління, враховуючи при цьому вимоги сучасного менеджменту, можна здійснити реорганізацію структури або внести відповідні зміни у функціональні обов'язки окремих менеджерів і розробити проекти щодо удосконалення управління підприємством.» [15, с. 57].

Здійснення реорганізації ТОВ «Водостічні системи» передбачає створення спеціалізованого відділу – служби контролінгу. Створюючи службу контролінгу, необхідно забезпечити їй оперативний доступ до інформації про результати діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. А її функціональні обов'язки повинні бути розроблені таким чином, щоб не дублювали роботу інших підрозділів і були незамінним консультантом усіх служб і керівників усіх ланок управління.

«Організація служби контролінгу на підприємстві повинна формуватись таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків від низових ланок (цехів) до служби контролінгу. В цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби і елемента управління підприємством буде закономірним і виправданим явищем. У зв'язку з цим рекомендується підпорядкувати службу контролінгу безпосередньо керівнику підприємства» [15, с. 57].

Для ТОВ «Водостічні системи», використовуючи ЗСП, необхідно розробити стратегічний план, який буде складатися з комплексу технічних, організаційних, планово-економічних і соціальних заходів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва, збільшення випуску високоякісної продукції, зростання продуктивності праці, поліпшення використання основних фондів, виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, вдосконалення внутрішньої системи управління, планування, економічного стимулювання, поліпшення умов праці.

Основними завданнями стратегічного плану будуть:

1. Проектування, освоєння нової і підвищення якості існуючої продукції, що виготовляється, є надзвичайно важливим напрямом діяльності

підприємства, і мають на меті забезпечення допустимих темпів науково-технічного прогресу і підвищення якості продукції, що випускається.

Заходи цього розділу групуються за такими напрямками:

- створення нових видів продукції;
- модернізація випуску продукції;
- підвищення якості продукції, що виготовляється;
- впровадження нових прогресивних стандартів на продукцію і зняття з виробництва застарілої продукції.

Для кожного з цих заходів повинен попередньо розроблятися календарно-оперативний план (графік) виконання робіт, складатися кошторис витрат і визначатися економічний ефект від впровадження.

2. Планування впровадження прогресивної технології механізації та автоматизації виробництва, яке тісно пов'язане, як правило, з виконанням заходів технічного характеру і складається з таких напрямків:

- прогресивна технологія;
- комплексна механізація;
- автоматизація виробництва.

«При автоматизації системи управління підприємством автоматизуються всі три фази: планування, контролю (обліку) і аналізу. Впровадження автоматизованої системи управління фінансами підприємства «1С: Підприємство, Конфігурація «Фінансове управління» дозволить всім службам досліджуваного підприємства управляти закупівлею, транспортуванням і прямими витратами. Це дасть можливість ТОВ «Водостічні системи» працювати як єдине ціле, встановлюючи єдині для всього підприємства цінності, цілі і правила гри, а також полегшить взаємодію між усіма службами і підвищить ефективність роботи самого підприємства.» [15, с. 57].

3. Планування заходів щодо вдосконалення управління, систем планування і організації виробництва включає найважливіші роботи,

спрямовані на спеціалізацію виробничих підрозділів, механізацію та автоматизацію управління виробництва, вдосконалення організації підготовки виробництва і матеріального забезпечення, форм і методів внутрішньозаводського госпрозрахунку.

4. План з наукової організації праці (НОП) охоплює всі стадії виробництва від робочого місця до підприємства в цілому. Заходи в плані групуються за такими основними напрямками:

- організацію робочих місць;
- обслуговування робочих місць;
- розподіл праці;
- передові методи і прийоми праці;
- нормування і оплата праці;
- матеріальне і моральне стимулювання;
- режими і умови праці;
- підвищення кваліфікації працівників.

5. План модернізації та заміни застарілого обладнання, оснащення та інструменту.

Він передбачає облік всіх види обладнання, що підлягають модернізації або заміні, визначення напрямів впровадження, виконавців, термінів впровадження, кошторисну вартість, джерела фінансування, а також оцінку ефективності заходів.

6. План використання виробничих фондів містить дані про вартість основних і оборотних коштів підприємства, про використання оборотних коштів і виробничих фондів в цілому.

7. Завершальним етапом планування техніко-економічного розвитку є план техніко-економічного рівня виробництва і продукції, що випускається, який характеризується наступними узагальнюючими показниками:

- обсяг виробництва продукції - тис. грн., відсоток до загального обсягу товарної продукції;

- продукція, техніко-економічний показник якої не відповідає сучасним вимогам, яка морально застаріла і підлягає зняттю з виробництва або модернізації;

- обсяг виробництва цієї продукції - тис. грн., відсоток до загального обсягу товарної продукції;

- застаріла продукція, що знімається з виробництва;

- зниження собівартості товарної продукції і зростання продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня виробництва.

3.2. Оцінка ефективності напрямів удосконалення конкурентної стратегії підприємства

Необхідно зауважити, що з метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» необхідно удосконалити систему формування та впровадження цієї стратегії шляхом удосконалення системи управління підприємством.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадженні сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

- удосконаленні організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращенні інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

- використанні засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

- використанні світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Отже, підприємству необхідно першочергово підвищити ефективність управління.

Зазначимо, що ТОВ «Водостічні системи» основою підвищення ефективності управління ставить саме удосконалення професіоналізму управлінського персоналу. Планомірне та обґрунтоване підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Водостічні системи» дозволить приймати найбільш прийнятні для підприємства рішення, здійснювати ефективне планування його діяльності.

Оцінку ефективності запропонованих заходів наведемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Оцінка ефективності запропонованих заходів підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Водостічні системи» з метою удосконалення формування та реалізації його конкурентної стратегії

Показник	Значення показника до реалізації заходів	Значення показника після реалізації заходів	Відхилення Δ , (%)
1. Загальний обсяг робіт по управлінню, тис. грн.	3805,7	3653,2	152,5
2. Середньорічна чисельність, чол.	58	52	-6
3. Розмір фонду оплати праці, тис. грн.	1592	1444,5	-147,5
4. Середньомісячна зарплата, грн.	2287,5	2299,5	12,0
5. Продуктивність праці 1 працівника, грн./грн.	244,05	249,45	5,4
6. Відносна економія за рахунок чисельності, тис.	147,5		

грн.	
7. Приріст доходу за рахунок росту продуктивності праці і віддачі витрат на персонал, тис. грн.	211,2
8. Приріст величини чистого прибутку, тис. грн.	103,5
9. Приріст рентабельності виробництва, %	1,1

Джерело: складено автором

За рахунок удосконалення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Водостічні системи» зможе:

- оптимізувати чисельність адміністративного персоналу;
- зменшити витрати на навчання персоналу;
- зменшити витрати на оплату праці;
- підвищити продуктивність праці управлінців.

Запропоновані вище заходи удосконалення системи формування кадрового потенціалу ТОВ «Водостічні системи» забезпечать підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку.

Отже, внаслідок запропонованих заходів:

- загальний обсяг реалізованої продукції зросте на 211,2 тис. грн.;
- середньорічна чисельність працюючих зменшиться на 5 осіб;
- розмір фонду оплати праці зменшиться на 147,5 тис. грн.%;
- середньомісячна заробітна плата зросте на 12 грн. (рис. 3.3).

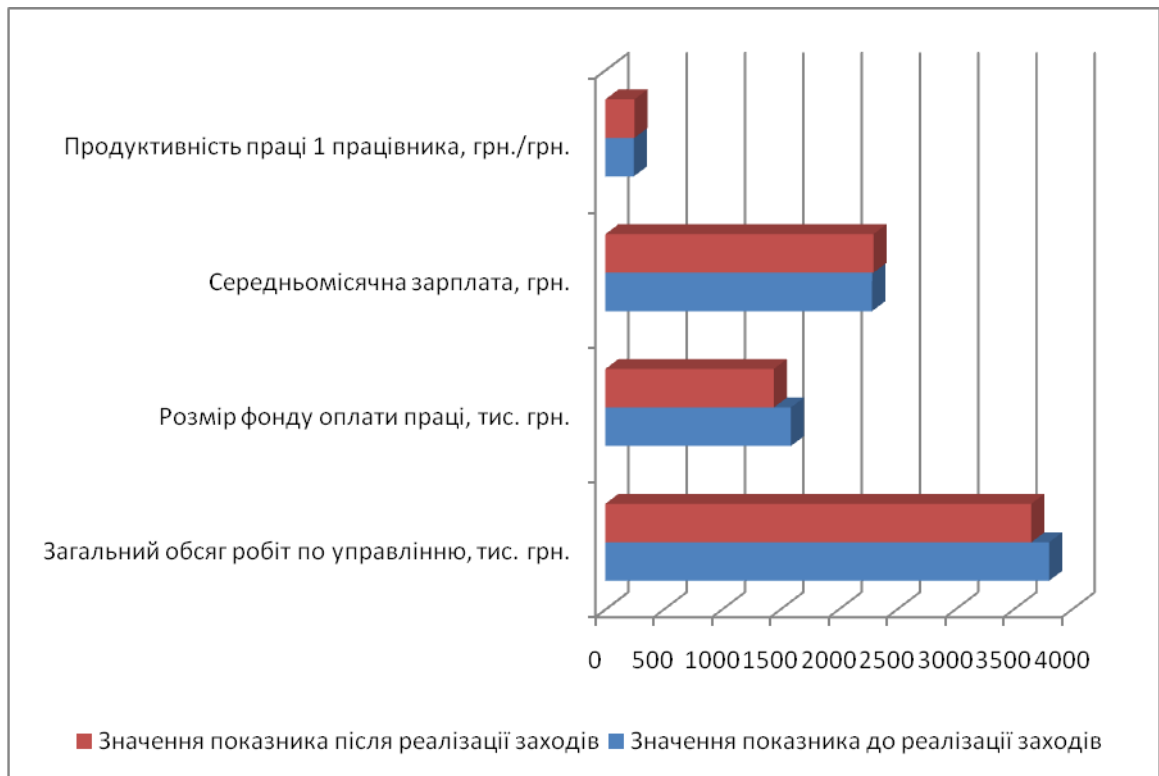


Рис. 3.3. Динамка показників господарської діяльності ТОВ «Водостічні системи»

Джерело: складено автором

Отже, спостерігаємо такий ефект від запропонованих заходів:

- відносна економія за рахунок чисельності, тис. грн. – 147,5 тис. грн.;
- приріст доходу за рахунок росту продуктивності праці і віддачі витрат на персонал – 211,2 тис. грн.;
- приріст величини чистого прибутку – 103,5 тис. грн.;
- приріст рентабельності виробництва – 1,1%.

Тому вважається, що запропоновані заходи вдосконалення управління формуванням та реалізацією конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» економічно ефективними.

Отже, наведені розрахунки свідчать про ефективність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на господарську діяльність ТОВ «Водостічні системи».

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства, а також підвищення її рівня, є пріоритетним завданням для будь-якого підприємства. В умовах нестабільної ринкової економіки для забезпечення виживання підприємства і зростання показників його діяльності слід розробляти конкурентну стратегію, засновану на цілях організації. Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як: конкурентний потенціал, становище підприємства на ринку, конкурентні переваги, дії конкурентів, можливості підприємства, застосовні технології.

Конкурентна маркетингова стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, забезпечує координацію та поєднання цілей і ресурсів підприємства для отримання довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, розробка сучасної комплексної конкурентної стратегії підприємства повинна поєднувати і узгоджувати цілі і завдання стратегії різних рівнів.

В цілому розглянуті підходи до формування стратегії мають загальне: визначення напрямків розвитку підприємства, попередній аналіз зовнішнього оточення підприємства, а також аналіз внутрішніх можливостей, переваг і слабких сторін.

Для досягнення успіху підприємству необхідний вибір привабливої конкурентної позиції щодо даної структури галузі, позицій конкурентів і наявних можливостей самого підприємства, а також приведення всіх видів діяльності підприємства у відповідність до обраної позиції.

При ефективній методології вибір правильної конкурентної стратегії може бути забезпечений за рахунок оптимального поєднання чинників, що її визначають, і отриманий ефект результативності діяльності функціональних підрозділів за рахунок використання або нових технологій, або сприятливих можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі.

При використанні запропонованої методики розробки конкурентної стратегії підприємства основним результатом стратегічного планування повинна бути верифікована (реалізована) стратегія розвитку підприємства.

Для плідного втілення стратегії розробляється план, орієнтований на максимальне використання ключових конкурентних переваг, які діагностуються методами стратегічного аналізу. Організаційна структура підприємства виступає в якості основного орієнтира в розподілі ресурсів і управлінні підприємством для досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених завдань.

За результатами діагностики поточної конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Водостічні системи» було зроблено наступні висновки:

1. ТОВ «Водостічні системи» - підприємство, засноване у 2005 році, яке виготовляє водостічні системи RainWay з ПВХ. Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства показав, що відбулось зростання чистого доходу від реалізації послуг досліджуваного підприємства, що є свідченням зростання обсягу реалізації послуг. Проте у 2016-2018 рр. діяльність підприємства була збитковою. Аналіз показників фінансового стану підприємства свідчить про його погіршення у 2017-2018 рр.

2. Для ТОВ «Водостічні Системи» найбільшу загрозу представляють ринкові та міжнародні чинники. У теж же час великі можливості підприємству дають технологічні, економічні і конкурентні чинники зовнішнього середовища. Найближчими конкурентами ТОВ «Водостічні системи» є ТОВ «Profil» та ТОВ «Будлайн», і вони разом займають 21,3% усього ринку збуту водостічних систем. Продукція цих підприємств відрізняється високою якістю, середніми цінами, високою якістю розробки систем та їх монтажу, а також після продажного сервісу.

ТОВ «Водостічні Системи» є лідером ринку з конкурентною позицією, яка поліпшується.

3. Було виділено вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: помірне зростання галузі, продукт немає

видатків переходу, що закріплюють споживача, а кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки її високій якості, середнім цінам. Найбільш позитивно на діяльність досліджуваного підприємства впливає наявність стратегічного планування на підприємстві, а також обрана політика ціноутворення. Негативними факторами впливу є фінансова політика підприємства та показники його фінансового стану.

Метою розроблення конкурентної стратегії розвитку підприємства є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку із внутрішньовиробничими резервами й зовнішнім навколишнім середовищем.

З метою вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» було запропоновано наступне:

1. Покращення процесу оперативного планування ТОВ «Водостічні системи» необхідно розпочинати з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування виробничої програми, а саме - її оптимізації. Основним напрямком удосконалення оперативно-виробничого планування ТОВ «Водостічні системи» є розробка і практична реалізація економіко-математичних моделей, а також автоматизація процесів планування і акумулювання необхідної для даного процесу інформації.

2. З метою конкретизації конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» необхідно використовувати один з найвідоміших і успішних методів аналізу існуючої стратегії, а також ефективності її функціонування - збалансовану систему показників (ЗСП). Також з метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Водостічні системи» необхідно удосконалити систему формування та упровадження цієї стратегії шляхом удосконалення системи управління підприємством.

3. ТОВ «Водостічні системи» основою підвищення ефективності управління ставить саме удосконалення професіоналізму управлінського персоналу. Планомірне та обґрунтоване підвищення кваліфікації

управлінського персоналу ТОВ «Водостічні системи» дозволить приймати найбільш прийнятні для підприємства рішення, здійснювати ефективне планування його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. – 7-е вид. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002. – 448 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособ. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – Питер Ком., 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006. – 358 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинговый менеджмент / За ред. Л.В.Балабановой. - К.: «Знання», 2004. - 354 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
8. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Каравела; Л.: Новий Світ-2000, 2001. – 298 с.
9. Болховитинова И.С. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. / И.С. Болховитинова, С.Н. Каруна, Л.В. Щупак. – Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2002. – 153 с.
10. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. – К.: Атіка, 2007. – 300 с.
11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА - М, 2003. – 400 с.
12. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О.Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.

13. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 271 с.
14. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. – М.: Инф.-изд. Дом “Филинь”, 1999.
15. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы. – СПб., 2005. – 312с.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Котельниковой]. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1988. – 288 с.
17. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
18. Зінь Е.А. Турченук М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: Професіонал, 2004. – 320 с.
19. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.:Информ. – издательский дом – Филинь, 2006. – 273 с.
20. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. – Минск: Новое знание, 2004. – 635 с.
21. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
22. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. / – Львів : НЛТУ України, 2018. – С. 149.
23. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
24. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К. : Знання, 2010. - 406 с.

25. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ 2006. – 152 с.
26. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 378 с.
27. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособ. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.
28. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: конспект лекций / Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. – М.: Эксмо, 2007. – 144 с.
29. Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
30. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури», 2014. – 285 с.
31. Міщенко Н.Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / Н.Г. Міщенко, О.С. Смик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2018. – Вип. 19.3. – С. 243-247.
32. Надточій С.Б. Фінансовий аналіз підприємства / С.Б. Надточій // Персонал. – 2018. - № 1 (13). – с. 11-19.
33. Немцов В.Д., Довгань М. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЄксОб”, 2004. – 538 с.
34. Никифорова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, 2006. – 396 с.
35. Овсіюк О.В. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект / О.В. Овсіюк // Наукові дослідження. - 2018. - № 2. - С. 17-19.
36. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / А.В. Антонец, Н.А. Белов, С.М. Бухало и др.;

Под ред. С.М. Бухало. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища школа, 1989. – 472 с.

37. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

38. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.

39. Планирование на предприятии : практ. пособ. / Под ред. Лапыгина. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007. – 304 с.

40. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій / Укладач О.Ю. Древаль. – Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 146 с.

41. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.

42. Планування діяльності підприємства: Опорний конспект лекцій / Н.Г. Грядунова, О.В. Пахлова., І.В. Тісагдіо, А.В. Семенькова – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. - 56 с.

43. Планування та прогнозування в умовах ринку. – Навч. посіб./ За ред. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 608 с.

44. Платонова Н.А., Харитоновна Т.В. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособ. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2005. – 432 с.

45. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

46. Порохня Ю.Л. Конкурентоспроможність підприємства та вплив на нього операційної стратегії / Ю.Л. Порохня // Економічні науки. – 2014. – Вип. 6. – С. 11-14.

47. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів/М. Портер; [пер. з англ. І. Мінервін]. – 3-е изд. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 453 с.

48. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пулькина. – М.: ЮНИТИ – ДИАНА, 1999. – 318 с.

49. Савіна Н.Б. Напрями удосконалення конкурентної стратегії промислового підприємства / Н.Б. Савіна // Науковий вісник РДГУ. - 2015. - Вип. 7(23). - С. 43-48.
50. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства Ю.В. Самойлик . Вісник ЖДТУ. – 2018. - № 3 (53). – С. 94-98.
51. Свінціцька О.М. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. - К: Кондор, 2009. – 264 с.
52. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”; Изд-во “ЭКМОС”, 1998. – 440с.
53. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю.Сагер. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
54. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2003. – 432 с.
55. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
56. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 672с. – (Серия «Высшее образование»).
57. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
58. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
59. Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Ніл Д. Стратегічна гнучкість. – СПб.: Пітер, 1999. – 4576с.
60. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // АПК. – 2018. – № 2. – С. 70-73.

61. Холод Н.І. Розробка та впровадження конкурентної стратегії промислового підприємства / Н.І. Холод // Ефективна економіка. - 2016. - № 11. - С. 101-107.
62. Чандлер А. Стратегия и структура/А.Чандлер – М., Маркетинг, 2001. – 312 с.
63. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсного обґрунтування: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 127 с.
64. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.
65. Чупик Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» / Г.Р. Чупик // Вісник Львівської КА. – 2014. – № 22. – С. 55-58.
66. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – Л.: Магнолія Плюс, 2004. – 268 с.
67. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
68. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.