

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА  
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Марії БІЛЕЦЬКОЇ

**Науковий керівник:**  
к.т.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

**Рецензент**  
д.е.н., доц. Галина ЛЕВКІВ  
(ПІБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Львів – 2022

## АНОТАЦІЯ

Білецька М.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства.  
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2021.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження конкурентоспроможності підприємства, її складові, фактори які впливають на конкурентоспроможність, та методи оцінки.

У другому розділі проведено аналіз та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс» та розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, фактори, заходи.

## ANNOTATION

Biletska MB Enterprise competitiveness management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2021.

The first section conducts a theoretical study of the competitiveness of the enterprise, its components, factors influencing competitiveness, and evaluation methods.

The second section analyzes and assesses the competitiveness of Teploplus Company LLC and develops measures to increase the company's competitiveness.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Key words: competitiveness, factors, measures.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ	6
1.1. Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	10
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств	13
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ ТЕПЛОПЛЮС»	19
2.1. Організаційно-економічні аспекти діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс»	19
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Компанія теплоплюс»	23
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс»	26
2.4. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії	32
Висновки до другого розділу	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

## ВСТУП

**Актуальність дослідження роботи.** Перехід до ринкової економіки привів до радикальних змін всього господарського механізму, визначив значення конкуренції як іманентний ринковий атрибут. На відміну від планової економіки, коли діяльність усіх компаній регулювалася, в ринкових умовах головною економічною реальністю якого є конкуренція, і керує всім самостійно, необхідно приймати власні довгострокові стратегічні рішення, з метою забезпечення стабільної позиції компанії на ринку. У зв'язку з цим необхідно поставити одне з найважливіших завдань збільшити теоретичне розуміння та практичне застосування конкурентоспроможності вітчизняних компаній в сучасних умовах.

**Останні дослідження за тематикою проблеми.** Питання вивчення проблем конкуренції та конкурентоспроможності компанії знаходять своє відображення в наукових внесках, як іноземних, так і вітчизняних науковців, а саме: Вашків О.П., Воронкова А.Є., Гудзінський О.Д., Заруба Ю.О., Іванов Ю.Б., Кіндрацька Г.І., Клименко С.М., Портер М., Тарнавська Н.П., Томпсон А.А., Шершнева З.Є. та ін.

**Метою** даної роботи є визначення системи факторів конкурентоспроможності, дослідження конкурентного середовища компанії та розробка шляхів їх покращення конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства» та виділити його основні складові;
- визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії та виявити особливості їх походження;
- визначити та проаналізувати основні принципи управління конкурентоспроможності у компанії;
- оцінити конкурентоспроможність компанії на основі розглянутих методів дослідження;

- визначити основні проблеми та запропонувати шляхи їх покращення конкурентоспроможності підприємств з метою посилення конкурентоспроможності ринкових позицій.

**Об'єктом** роботи є конкурентоспроможність ТОВ «Компанія теплоплюс» в сучасних умовах.

**Предметом** дослідження є теоретико-методологічні основи проектування конкурентоспроможності компаній, напрямом їх підвищення конкурентоспроможність.

**Методи дослідження.** Основою теоретико-методологічної розробки є результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених та фундаментальні положення економічної теорії. Під час навчання були використані такі методи: спостереження – моніторинг компаній; графічний аналітичний метод - для наочної ілюстрації досліджуваних явищ і процесів за допомогою малюнків і схем; економіко-математичні методи – безпосередня оцінка конкурентоспроможності результатів господарської діяльності та розрахунок межі платоспроможності, рентабельність і ліквідність компанії; порівняння – дослідження особливостей сучасної конкуренції в торгівлі сантехнікою; опитування - для отримання інформації про важливість реалізації соціальних проектів; аналіз і синтез - для підтримки теоретичних поглядів і практичних рекомендацій; узагальнення - з яким було зроблено загальні висновки.

**Апробація результатів дослідження.** Андрєйшин Л.І. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку бізнесу. *VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку».* Львів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, двох частин, кожен з яких поділено на підрозділи і містить загальні висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг робіт становить 47 сторінок, ілюстровані 11 таблицями та 20 рисунків. Список використаних літературних джерел становить 31 одиниця.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства

Вітчизняна економіка знаходиться на стадії становлення конкурентоспроможності середовища, тому цей етап вимагає вибору українських компаній нових методів та форм змагань, що обслуговують комплекс досягнення стійких конкурентних переваг компанії. Головна умова у вирішенні складних завдань суперництва є використання методів і способів забезпечення наявності механізмів адаптації і адаптація компанії до мінливого зовнішнього середовища.

Сьогодні постачальники послуг або виробники знаходяться під тиском конкуренції, тому постійно задаються питання на розвиток і виживання компанії. Здібність тривалий час витримувати конкуренцію на ринку вказує як на економічну категорію, так і на конкурентоспроможність компанії. Конкурентоспроможність – це більше поняття, яке у перекладі з латинської означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, які часто використовуються в теорії та не тільки [14, с. 28].

Питання забезпечення конкурентних переваг та визначення спрямоване на конкурентоспроможність компаній в умовах ринкової економіки багатьох вітчизняних та зарубіжних експертів, однак важливі теоретичні досягнення у забезпеченні конкурентоспроможності компаній та багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Особливо його турбує з'ясування сутності та змісту поняття конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1), а також складові елементи його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства підсумовує підсумковий показник ефективності його стійкості, який поглинається в результаті різних виробничих, допоміжних і управлінських блоках, підсистеми та задіяні ресурси є відображенням підприємства відносних переваг перед іншими учасниками ринку (конкурентів) у сферах, пов'язаних з ключовими факторами конкуренції або які визначають об'єктивні можливості окремого підприємства, і своїх конкурентів для досягнення певних однорідних цілей.

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є господарський механізм, що являє собою сукупність елементів, що регулюють процес прийняття рішень у сфері господарської діяльності товариства.

Щоб цей механізм працював ефективно, кожен з елементів має бути в постійному контакті. Саме тому вони виділяють наступні складові конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.1).

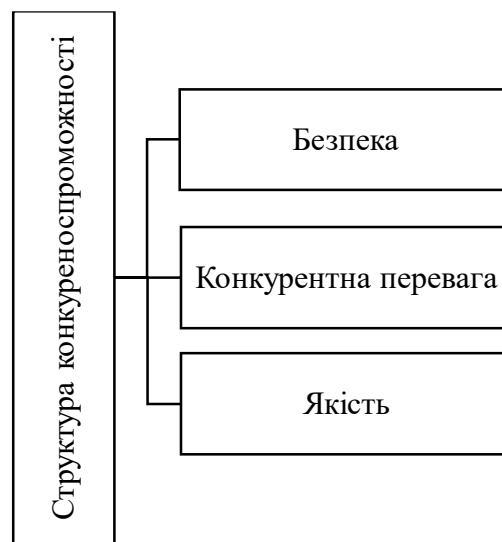


Рис. 1.1. Основні складові конкурентоспроможності [21]

Кожен із компонентів взаємопов'язаний: безпека здійснюється на підприємстві з технічним регламентом, що визначено державою, однак організації мають це розуміти, що технічні регламенти не забезпечують конкурентних переваг; якість наданих послуг також важлива, як і потенційні клієнти вони завжди мають вибір і можуть віддавати перевагу подібним роботам з кращими умовами. Це говорить про те, що компанія повинна постійно

покращувати якість наданих послуг та інші параметри, для конкурентоспроможності на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечує розробка та формулювання планів і заходів для досягнення певних цілей, враховуючи виробничі, фінансові та ринкові можливості, технічний потенціал компанії. Зазвичай воно включає сам наступний етап (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні етапи конкурентоспроможності підприємства [19]

Тому після цих етапів спочатку в контексті стратегічного планування визначено довгострокові перспективи розвитку конкурентоспроможності компанії та її основні підрозділи. Далі йде розвиток заходів щодо реалізації планів та реалізації стратегії компанії. На заключному етапі за допомогою контролю досліджуються та усуваються основні проблеми досліджуваної компанії.

На кожному етапі змагань проявляється конкурентоспроможності, також слід враховувати характеристику такої категорії, як «конкурентоспроможність підприємства», яка подано нижче (рис.1.3).

Отже, категорія порівнянності говорить про те, що вивчається та порівнюється конкурентоспроможність підприємства реальних конкурентів, які дійсно ведуть бізнес на ринку схожих продуктів або є порівнянням з ідеальними компанія.

Просторовість показує, що компанія може проявлятися як конкурентоспроможна на одному ринку, тому неконкурентоспроможна на іншому, тому конкурентоспроможність визначається в межах спеціалізації.



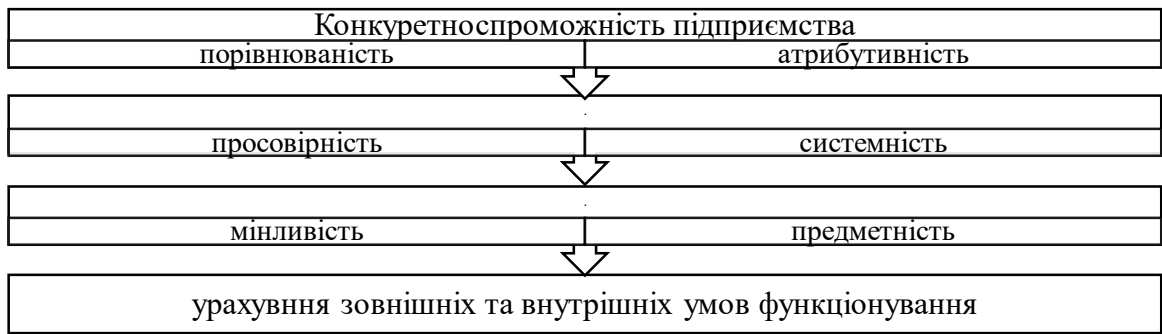


Рис. 1.3. Властивості категорії «конкурентоспроможності підприємства» [23]

Ця мінливість показує, що компанія не може бути стійко конкурентоспроможною, тому вони досліджують цю категорію зокрема компанії постійно.

Предметність підкреслює, скільки володіє компанія сучасним обладнанням та технологіями, висококваліфікованим персоналом, іміджем та брендом компанії, якість наданих послуг, власні площі, фінансові можливості, маркетингові комунікації та канали просування тощо.

Атрибутивність підкреслює унікальні властивості компанії, які переважно формують конкурентні переваги компанії (використання сучасних технологій, надання додаткових послуг тощо).

Систематичність містить набір або якомога більше кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність досліджуваної компанії.

Такий склад властивостей не є ідеальним, але, на нашу думку, доцільним, розкрити теоретичні аспекти конкурентоспроможності бізнесу.

Управління компанією на основі вибору певного напрямку власної конкуренції, необхідно розуміти, що система загального управління конкурентоспроможністю підприємства має бути система ієрархічно складніших і вищих важелів управління конкурентоспроможності галузі в цілому. Основними принципами конкурентоспроможності підприємств є:

- пріоритетність;
- чіткість;
- динамічність;

- інтеграція;
- поетапність;
- комплексність;
- реалізовуваність.

Отже, спираючись на попередні дослідження, конкурентоспроможність компанії характеризується здатністю організації стабільно зміцнювати свої ринкові позиції в довгостроковій перспективі, зосереджуючись на стратегічній діяльності програма компанії та якісне виконання поставлених тактичних завдань, з урахуванням соціально-економічних особливостей компаній.

## **1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Під час вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідно зрозуміти не тільки суть цього поняття, а й необхідно вивчити фактори, що впливають або може вплинути на це.

Для досягнення найкращих результатів у процесі своєї діяльності підприємство має визначити власну конкурентну позицію на ринку. У змаганнях можуть бути як переможці, так і переможені. Вони також визначають вплив факторів залежно від позиції приналежності компанії, які поділяються на внутрішні та зовнішні (рис.1.4).

Фінансова стабільність, а отже й конкурентоспроможність компанії з урахуванням політичних, економічних і соціальних факторів, що не залежать від діяльності компанії, оскільки вони зазнають сильного впливу навколишнього середовища, який містить:

- загальну політичну ситуацію в країні;
- зовнішньополітичні та економічні відносини;
- роль держави в існуванні підприємств;
- експортно-імпортні відносини держави;

- наявність конкурентів у певній галузі;
- ефективність програм у пріоритетних сферах економіки;
- загальний рівень техніки в країні;

<p><i>Ефективність державно-правового механізму:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політична стабільність;</li> <li>- дієвість законів;</li> <li>- правове та нормативне забезпечення;</li> <li>- банківське регулювання</li> </ul>	<p><i>Загальноекономічна ситуація:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стан суспільного виробництва;</li> <li>- інвестиційний клімат;</li> <li>- рівень доходів населення;</li> <li>- податкова політика;</li> <li>- інфляції</li> </ul>
--	---

### Зовнішні фактори

**Конкурентоспроможність підприємства**

### Внутрішні фактори

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість менеджменту</li> <li>- Організаційна структура</li> <li>- Функціональна спрямованість</li> <li>- Інфраструктурне забезпечення</li> <li>- Комерційні зв'язки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень техніки і технології на підприємстві;</li> <li>- Маркетингове забезпечення;</li> <li>- Система розроблення і впровадження нововведень;</li> <li>- Рівень організації виробництва;</li> <li>- Система планування;</li> <li>- Система економічного стимулювання;</li> <li>- Соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.</li> </ul>
--	--

Рис. 1.4. Фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства [13]

- розвиток галузі ділових послуг;
- наявність законодавства про працю;
- рівень антимонопольного законодавства;
- рівень кваліфікації робочої сили;
- інфляційні процеси;
- інші фактори впливу.

Поява внутрішніх факторів, безумовно, має значний вплив діяльність самої компанії. Це може включати:

- використання новітніх методик і технологій;
- системи та методи управління бізнесом;
- стратегічний менеджмент;
- загальна система управління;

- рівень корпоративної культури;
- ступінь впровадження інновацій;
- системи планування та економічного стимулювання;
- екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Загалом чинники конкурентоспроможності підприємства є феноменами або процесами виробничо-господарської діяльності підприємства; соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютні та відносні витрати на надання послуг компанії, а результатом є зміна рівня його конкурентоспроможності.

Багато авторів пропонують таку класифікацію факторів конкурентоспроможності, яка доповнить досвід економічної думки (рис. 1.5):

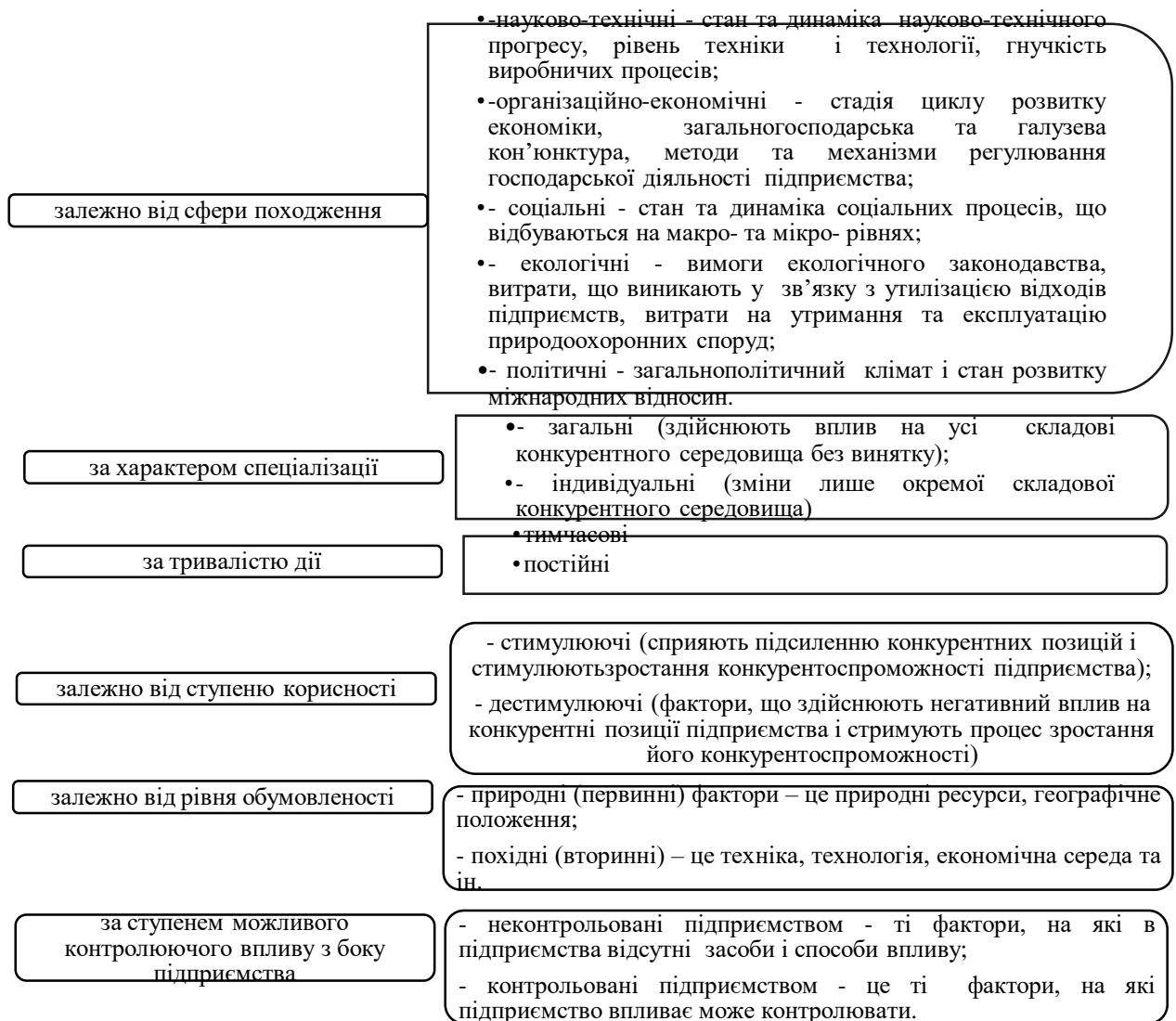


Рис. 1.5. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії [22]

Відповідно до рисунку 1.6. наведено основні внутрішні та зовнішні негативні фактори.

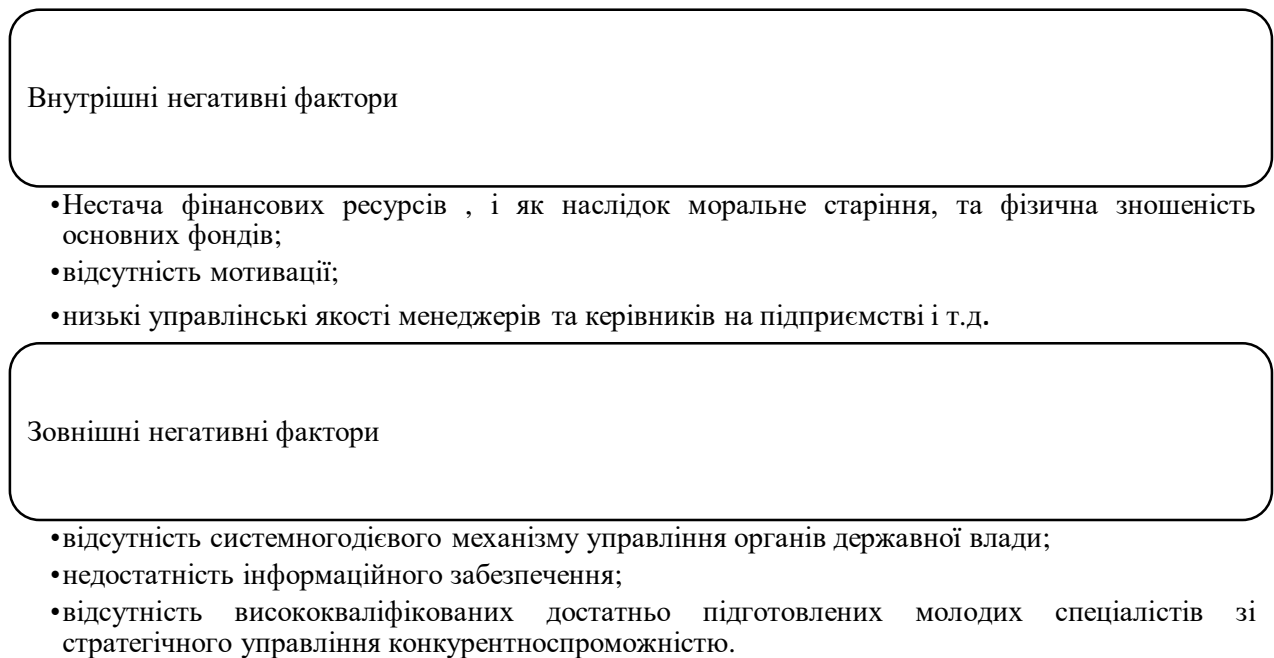


Рис.1.6. Внутрішні то зовнішні фактори негативного впливу на конкурентоспроможність [30]

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що це ефективність роботи на компанії та її конкурентоспроможність сильно впливає кількість факторів, що формують передумови ефективної дії компанії. Наявні конкурентні переваги фактично показують реалізовані можливості компанії. Визначається резерви підприємства його потенціалом, на який впливають внутрішні та зовнішні фактори довкілля, а також закони ринку втілені в конкурентні переваги компанії. Отже, з їхньою допомогою, компанія може успішно існувати і вдосконалюватися.

### 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

У процесі змагання виникає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності компаній виявлення сильних і слабких сторін у своїй

діяльності та вироблення відповідних стратегій збереження та посилення конкурентних переваг.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств модифікований з найпростіших, заснований на обмеженнях інформації та недостатнє фінансування для більш складних, які вимагають від організації значних витрат і високого професіоналізму персоналу, що займається дослідженнями конкурентоспроможності.

У таблиці (1.1) наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, що дозволяють мати більш детальну та повну інформацію.

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств за формами вираження результатів оцінювання [27, с.287]

№ п/п	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	- матриця Бостонської консалтингової групи; - матриця І. Ансоффа; - матриця Mc Kinsey; - матриця Shell; - матриця конкурентних стратегій М.Портера; - SWOT-аналіз
2	Індексні	метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; - метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; - метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; - метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; - метод інтегральної оцінки; - метод бенчмаркінгу;
3	Графічні	- багатокутник конкурентоспроможності; - радар конкурентоспроможності; - метод «профілів»;
4	Бальної оцінки	- складання відповідних таблиць; - оцінка показників; - порівняння їх з підприємствами-конкурентами.

Таким чином, матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств засновані на основі використання матриці - таблиці, в якій рядки і стовпці з певними елементами. Вони не дозволяють оцінювати рівні

конкурентоспроможності підприємств, але дають право примусового виконання аналізу деяких аспектів свого бізнесу, ринкової позиції, середовища роботи та визначити основні напрямки подальшого розвитку.

Вчені відзначають переваги та недоліки цих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.7).

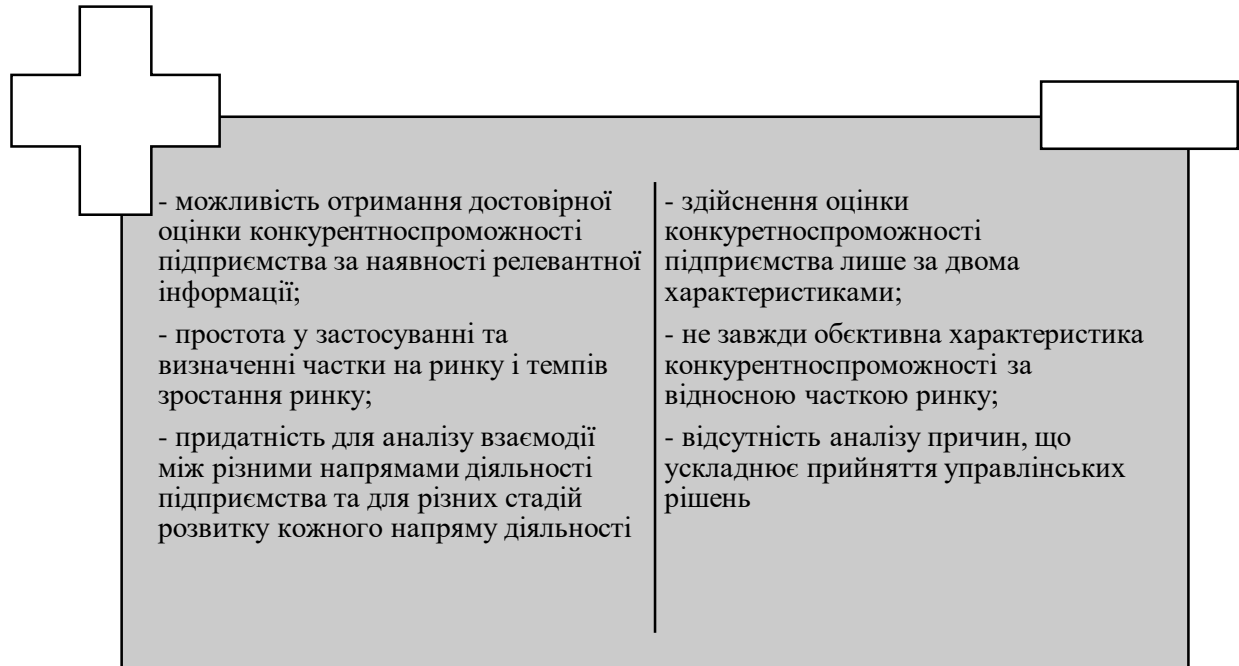


Рис. 1.7. недоліки та переваги матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Що стосується графічних методів оцінки конкурентоспроможності, то з ними насамперед можна легко визначити певні закономірності, які важко побачити в таблицях. За допомогою діаграм можна визначити конкурентний статус компанії, що відповідає певному рівню конкурентоспроможності. Побудова багатокутника конкурентоспроможності дозволяє визначити як сильні, так і слабкі сторони компанії. Загальні переваги та недоліки графічних методів представлені на (рис. 1.8).

Складніші в оцінці конкурентоспроможності компанії індексні методи та точковий метод. Використання індексних методів реалізується в кілька етапів. У цьому випадку підставою для порівняння можуть бути галузеві показники, показниками компанії-лідера ринку або ретроспективні показники оцінюваного

підприємства. На основі точкового методу згідно з фінансовою звітністю, оцінка параметрів проводиться за п'ятьма балами, де:

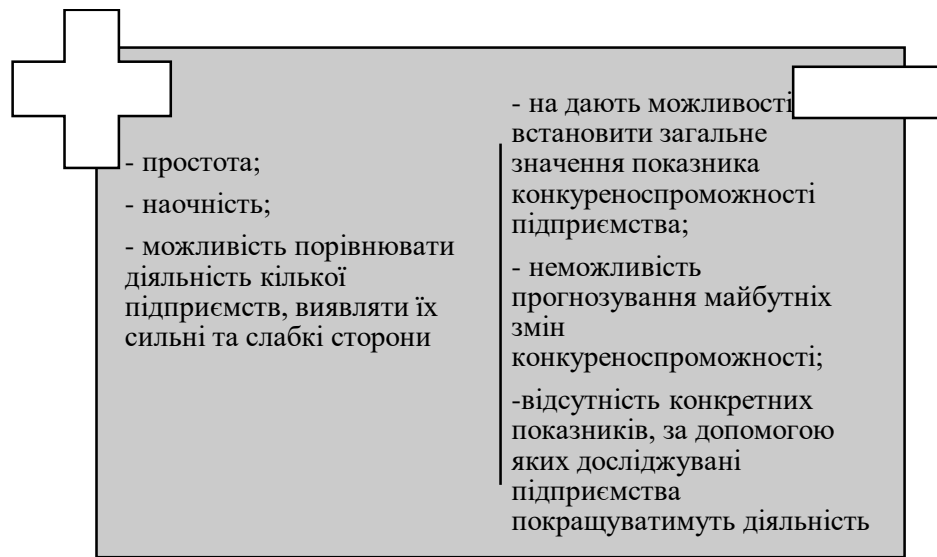


Рис. 1.8. Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності

«5» - стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

«4» - стан параметра не повністю відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

«3» - стан параметра не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

«2» - стан параметра не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства.

А також аналітичні чи обчислювальні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на реалізації обчислювальних та аналітичних операції з вхідними даними. У цьому випадку залежно від конкретних аналітичних методів використання цих методів може включати як прості арифметичні дії, так і досить складні розрахунки. Методи розрахунку поділяються на: специфічні та загальні. Для оцінки конкурентоспроможності компаній використовуються спеціальні методи, а саме: інновації, маркетинг, фінанси. Серед поширених методів оцінки конкурентоспроможності важлива



роль належить аналізу порівняльних переваг конкурентів, а також методу самооцінки.

Методи, які зосереджені на аналізі всього спектру важливих параметрів бізнес компаній, вітчизняні вчені називають складними, тому що вони вважають себе найрозумнішими. Позитивна сторона цих методів повинні отримати точну та достовірну інформацію про конкурентоспроможність компанії, а також її вузькі місця переваги за розширеним переліком порівняльних переваг. Недоліком є те, що існує велика плутанина у визначенні конкретних методів оцінки конкурентоспроможності.

Наведені нижче методи оцінки конкурентоспроможності базуються на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, є організації, в яких він найкраще організована робота відділів і служб найбільше є конкурентоспроможними. Ресурси компанії мають великий вплив на ефективність роботи кожного агрегату, а отже, в основу цього підходу є оцінка групових показників, а також критеріїв конкурентоспроможності [19].

Усі методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на якісно і кількісно. Завдяки їм якісні методики є досить універсальними може використовуватися для різних галузей народного господарства, будівництва в т.п. Методи кількісної оцінки включають суб'єктивні методи експертної оцінки, засновані безпосередньо на їх професіоналізмі. Основна перевага експертних оцінок конкурентоспроможності — це їхня універсальність, оскільки вони необхідні у випадках, коли інші необхідні параметри неможливо визначити кількісно.

Переваги та недоліки існуючих методів оцінки, які перераховані вище конкурентоспроможність підприємства дуже низька. Головна причина полягає в тому, що немає чітких критеріїв, як відбувається оцінка.

## Висновки до першого розділу

Одним словом, можна сказати, що незважаючи на значний обсяг теоретичного досягнення у забезпеченні конкурентоспроможності компаній, багато нюансів цієї проблеми вимагають дослідження. Особливо це стосується з'ясування сутності та змісту терміну конкурентоспроможність підприємства. Найбільш виявлено, на наш погляд, трактування поняття конкурентоспроможності як кумулятивний показник стійкої діяльності компанії, що включає результати різних виробничих, допоміжних і блоків управління, підсистеми та задіяні ресурси є відображенням підприємства, що має відносні переваги перед іншими учасниками ринку (конкурентів) у сферах, пов'язаних з ключовими факторами конкуренції або які визначають об'єктивні можливості конкретного підприємства і своїх конкурентів для досягнення своїх цілей і завдань.

Під час вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідно зрозуміти не тільки суть цього поняття, а й необхідно виявити фактори, що впливають або може вплинути на це. Найбільш поширена класифікація факторів, що впливає на конкурентоспроможність підприємства залежить від ситуації які належать компанії, а саме: зовнішні та внутрішні. Зазвичай існує тісний зв'язок між зовнішніми і внутрішніми факторами, оскільки поява зовнішніх факторів призводить до появи внутрішніх факторів.

У процесі дослідження існуючі теоретичні підходи до реалізації використовуйте наступне для оцінки конкурентоспроможності компанії методи: матричний, індексний, графічний, бальний тощо.

Тож для подальшого аналізу конкурентоспроможність і необхідна оцінка є умовою чіткого розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності компанії.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ТОВ «КОМПАНІЯ ТЕПЛОПЛЮС»**

**2.1. Організаційно-економічні аспекти діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія теплоплюс» (ТОВ «Компанія теплоплюс») розташоване за адресою (головний офіс): м.Львів-Винники, вул. Івасюка 48а. Створено підприємство для задоволення суспільних потреб у продажі, послуги в будівництві, а також супутні та інші види діяльності та напрямки їх реалізації на основі соціально-економічних переваг інтересів працівників.

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є (рис. 2.1):

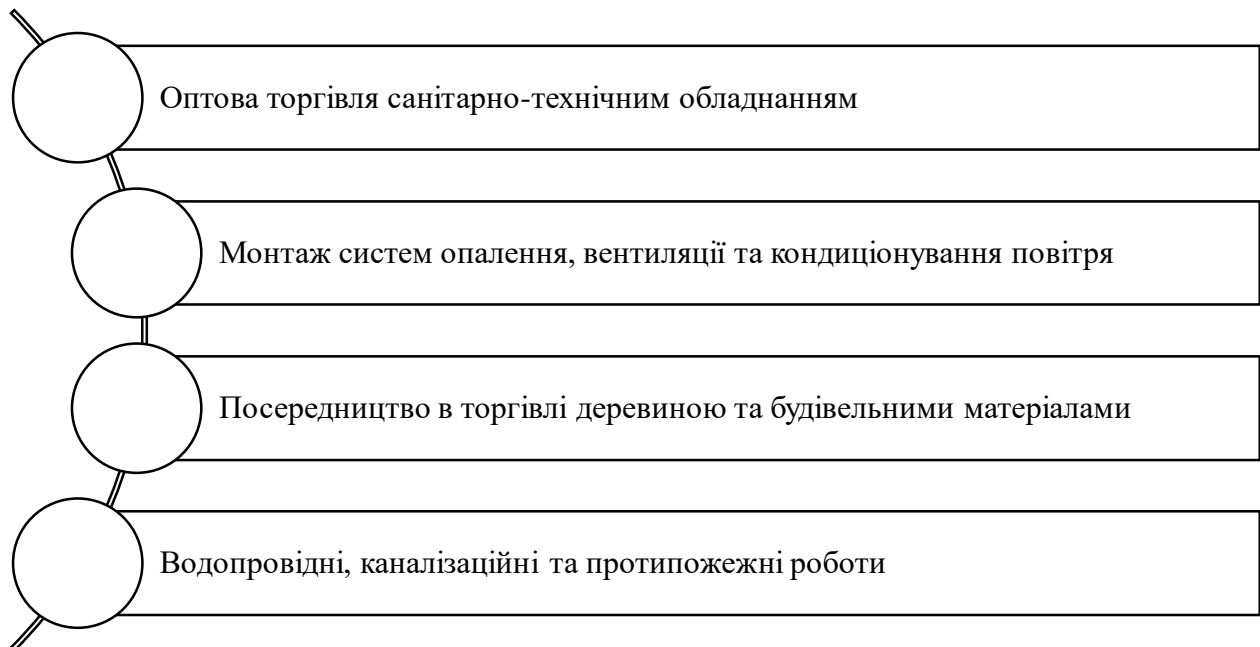


Рис. 2.1. Основні види діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс»

Управління компанією повинно здійснюватися на певній основі організаційної структури. Структура компанії та її підрозділи визначається самостійно. У процесі розробки організаційної структури управління ТОВ

«Компанія теплоплюс» необхідно для забезпечення ефективності розподілу функцій управління за підрозділами (рисунок 2.2). У цьому випадку необхідно відповідає таким умовам:

- не варто делегувати вирішення подібних питань інші підрозділи компанії;
- усі функції управління повинні входити до відповідальності керівника;
- вирішення важливих питань має здійснюватися у відділі, що несе відповідальність за прийняття ефективного рішення.

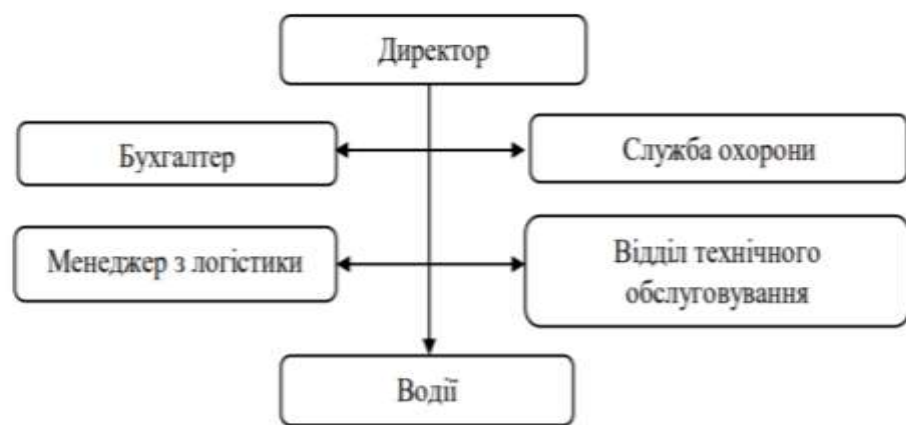


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Компанія теплоплюс»

Отже, через мінливі вимоги навколишнього світу зауважте, що структура управління може змінюватися з часом залежно від динаміки обсягу та змісту функцій управління. У цій компанії є тісна вертикаль і горизонталь - зв'язок між окремими підрозділами. В основному стосунки між керівником компанії та керівником міста утворюють вертикальні зв'язки.

Керівництво організації також здатне взяти на себе успішні моделі управління та організаційну структуру, яку використовуються іноземними організаціями або передовими вітчизняними компаніями, що дозволить їм отримати більшу частку ринку.

Найважливіший організаційний документ для ТОВ «Компанія теплоплюс» – колективний договір. Вона розвивається завдяки співпраці відділів та секторів управління персоналом таких як: відділ кадрів, відділ організації роботи тощо.

Стратегічною метою ТОВ «Компанія теплоплюс» є досягнення лідерства, позиції на ринку як в регіоні, так і за кордоном, і реконструкція житлово-комунального господарства. Основними довгостроковими напрямками є (рис.2.2):

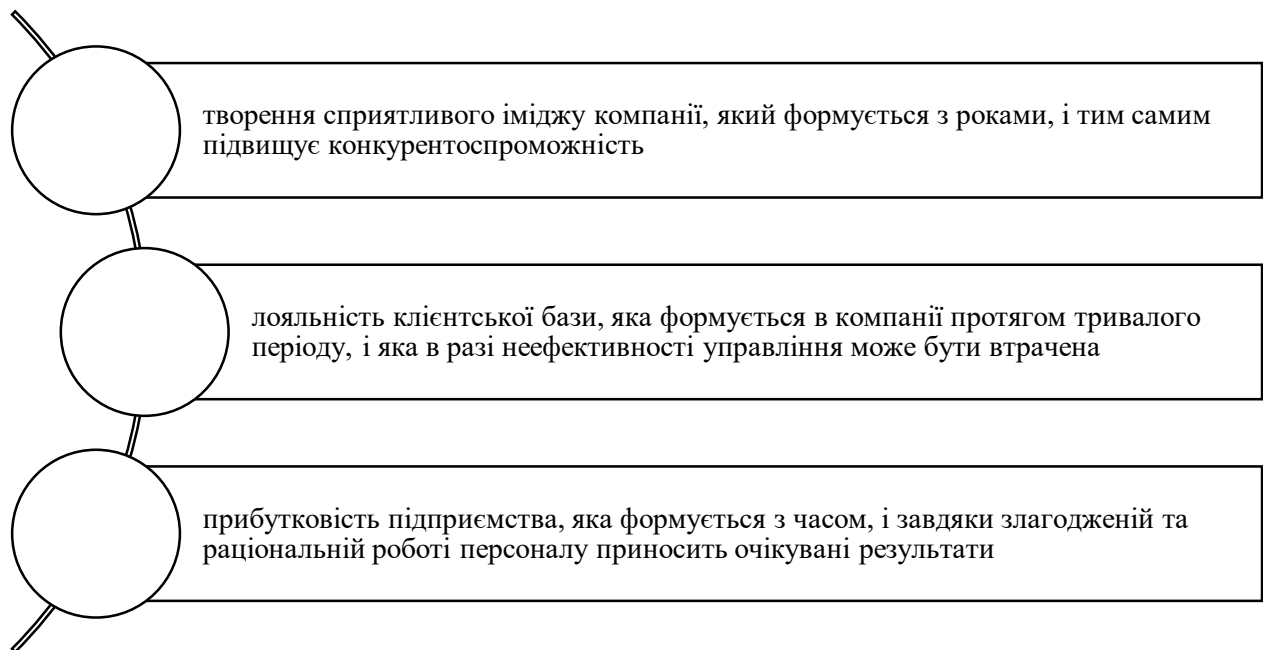


Рис. 2.2. Довгострокові напрямки діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс»

Таким чином, ми аналізуємо організаційно-економічні аспекти компанії, можна сказати, що ця організація залишиться конкурентоспроможною, і має покращити в майбутньому існуючу систему управління, а також реалізовувати нові творчі ідеї на благо компанії.

Проаналізуємо основні економічні показники господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс», за його допомогою пояснена стратегія та тактика комерційної діяльності компанії, управлінські рішення та плани, аналіз допомагає в моніторингу продуктивності, виявити резерви підвищення комерційної ефективності діяльності з реалізації результатів торговельної організації, співробітників і відділів.

Основні економічні показники ТОВ «Компанія теплоплюс» за період 2020-2021рр. наведені в табл. 2.1 виходячи з того, що активна економічна діяльність компанія володіє ним з 2020 року.

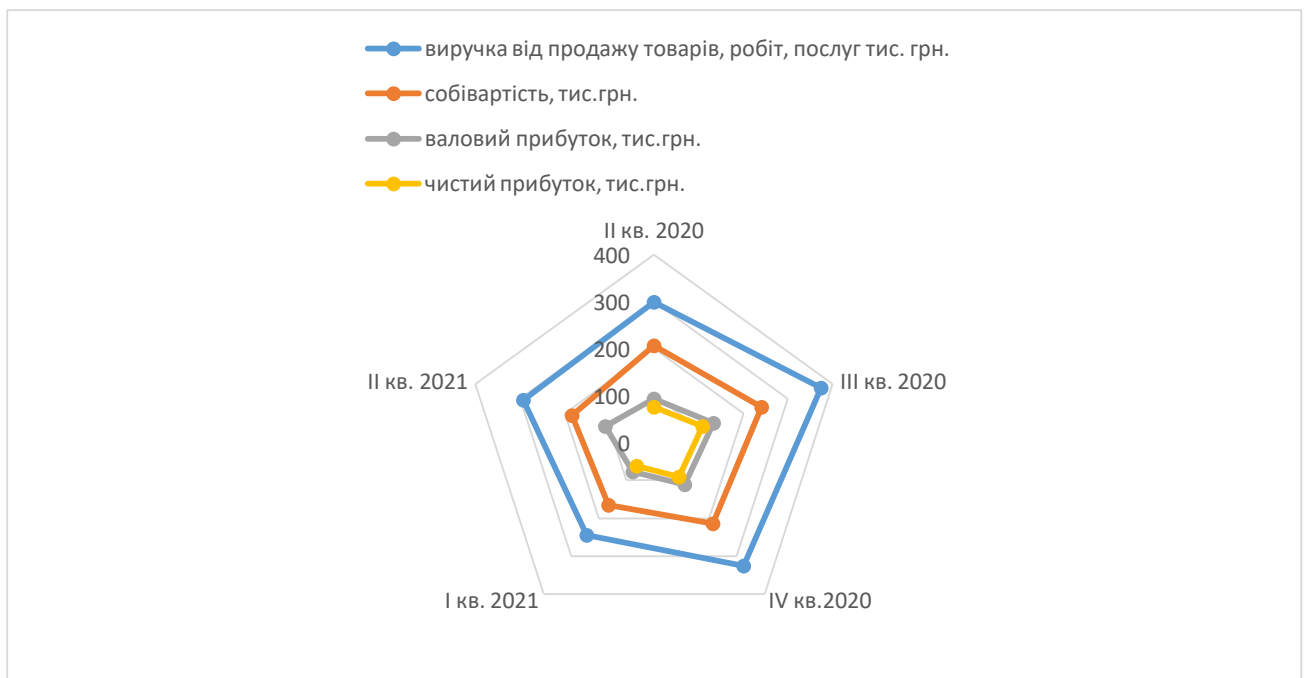


Рис. 2.3. Основні показники діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс»

Виручка від реалізації ТОВ «Компанія теплоплюс» у II кв. 2021 р. порівняно з I кварталом 2021р. збільшився на 49 тис. грн., а в порівнянні з II кв. 2020, навпаки, зменшено на 6 тис. грн. або на 2,01%. Витрати у II кв. У 2021 році порівняно з першим кварталом збільшилися на 18 тис. грн., навпаки, у 2020 р. зменшилися на 23 тис. грн або на 11,17%. Це призвело до вищого темпу зростання валового прибутку (на 18,48%), прибутку від реалізації та чистого прибутку - на 14,13%. Загалом діяльність ТОВ «Компанія теплоплюс» оцінено як ефективна, і продажі знизилися з третього кварталу 2020 року до II кварталу 2021 року через умови карантину Пандемії Covid-19 та присутність Львівської області в «червоній» зоні, що знизило торговельну активність як населення, так і компанії.

Жодна організація не зможе вижити в конкурентному середовищі та досягнення цілей без високої кваліфікації персоналу. Тому аналіз фінансово-господарської діяльності є більш масштабним та певною мірою залежить від якості робочої сили, а також від їхніх навичок керувати.

Середньооблікова чисельність усіх працівників у повному еквіваленті у грудні 2021 року становить 26 осіб, за період з початку року - 25 осіб оплачували в середньому 50% і більше свого робочого часу (табл. 2.1).

## Кількість працівників ТОВ «Компанія теплоплюс»

Штатні працівники	Кількість, осіб	Позаштатні працівники	Кількість, осіб
- чоловіки	5	- сумісники	2
- жінки	20	- працюючі за цивільно-правовим договором	3

Отже, виходячи з отриманих показників, можна сказати, що в компанії переважають чоловіки, в основному через свою специфіку цієї роботи. З початку року звільнилося чимало працівників з компанії за власним бажанням, а також за домовленістю сторін.

Ефективність та результативність управління в компанії це значною мірою залежить від існуючої системи управління людськими ресурсами. Система управління являє собою багатовекторну діяльність специфіки відділів на підприємстві, промислові органи, а також центральні і виконавчі, і охоплює ряд функціональних підсистем.

Оцінюючи діяльність організації, перший крок — вибрати надійного партнера для мудрих інвестиції, а також підбір відповідного персоналу для ефективного виконання окремих видів робіт.

Кваліфікація та досвід персоналу в компанії, соціально-психологічний клімат у колективі, винахідливість співробітників призводять до правильного та якісного виконання робіт, оперативність прийому управлінських рішень, а отже і кінцевих результатів компанії.

## **2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Компанія теплоплюс»**

Оцінка поточної ринкової ситуації ТОВ «Компанія теплоплюс», її визначення сильних та слабких сторін, можливості та загрози дозволяють зробити SWOT-аналіз, що показано на рис.2.4 та 2.5. Цей метод широко

визнаний як підхід, який дає можливість вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. За допомогою цього методу можна встановити зв'язки між силами і негативними сторонами організації, а також зовнішні загрози та можливості.



Рис. 2.4. Сильні та слабкі сторони ТОВ «Компанія теплоплюс»

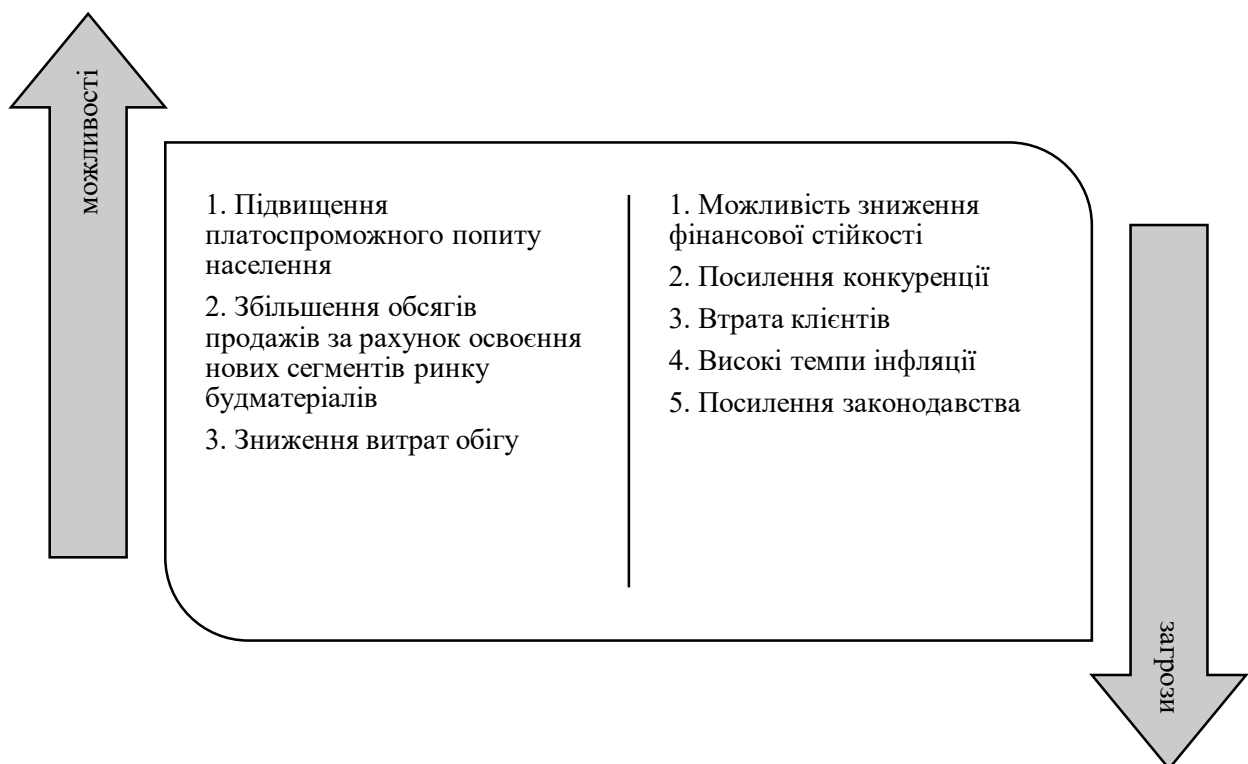


Рис.2.5. Можливості та загрози ТОВ «Компанія теплоплюс»



Аналіз рисунків дозволяє визначити наступне, на перетині полів, рішення:

*Перетин сильних сторін та можливостей*

- добробут компанії, можливість отримання максимуму прибутку

*Поперечний переріз сильних сторін та загроз*

- внутрішні фактори сприяють успішному розвитку, але зовнішні перешкоджає цьому;

- скороченню витрати на транспорт сприяє налагоджена логістична система в компанії

*Перетин слабких сторін та можливостей*

- зовнішнє середовище позитивно впливає, а «слабинки» товариства не дозволяє реалізувати внутрішні можливості

*Перетин слабких сторін і загроз*

- недостатній рівень матеріального стимулювання підприємства

- зростання та нестабільність цін на енергоносії дорзволюють підвищити ціну продажу

Аналіз даних аналізу SWOT дозволяє зробити наступні висновки. До недоліків діяльності ТОВ «Компанія теплоплюс» є відсутність вільних грошей, що призводить до недостатнього матеріального рівня заохочення в ТОВ «Компанія теплоплюс». Волатильність цін на енергоносії і фактично їх зростання в результаті призводить до зростання відпускної ціни зумовлену високою інфляцією.

ТОВ «Компанія теплоплюс», при цьому має величезний запас ресурсів, основною перевагою яких є підготовлений персонал, з високим інноваційним потенціалом. В результаті ТОВ «Компанія теплоплюс» не тільки стабільна на ринку закупівель сантехнічних матеріалів та супутніх товарів в роздрібних підприємствах, але і поступово розширює власну ринкову позицію. За три роки роботи ТОВ «Компанія теплоплюс» відзначає позитивну ділову репутацію на міському ринку водопостачання та області.

Серед можливостей ТОВ «Компанія теплоплюс» слід назвати зростання персоналу і продуктивності, а також зниження витрат циркуляція. Компанія має

високу логістичну систему це також допомагає зменшити транспортні витрати. В даний час компанія ТОВ «Теплоплюс» також планує збільшити продажі. Це має статися пізніше за рахунок розвитку нових сегментів ринку, в основному за рахунок діяльності сервісного обслуговування та монтажу.

Серед основних загроз для бізнесу ТОВ «Компанія теплоплюс» є високий рівень ринкової конкуренції. Особливу увагу товариство з обмеженою відповідальністю «Теплоплюс» має приділити увагу системності проведення маркетингових досліджень для аналізу можливостей і загроз існуючого ринку. При розробці середньострокових і довгострокових стратегій підприємства, керівництво підприємства має враховувати цей потенціал можливостей, які можуть перетворитися на потенційні загрози і навпаки.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс»**

Споживчий ринок Львова та області є відносно гнучким, та водночас стабільний сектор економіки. Незважаючи на високий рівень залежності від поведінки споживачів і нестабільної фінансової та економічної ситуації слід охарактеризувати як помірно стабільну, з відповідним рівнем насиченості товарами/послугами, а також добре розвиненою мережею торгових компаній різного профілю та діяльності.

Серед основних конкурентів ТОВ «Компанія теплоплюс», що спеціалізується на продажі будівельних матеріалів та сантехнічного обладнання різних сегментів та супутніх товарів такі компанії:

- Епіцентр
- Є сантехніка
- Керама-маркет

Характеристика основних конкурентів аналізованого підприємства та оцінка його конкурентоспроможності здійснюватиметься за методикою оцінки згідно з конкурентна перевага.

Детермінанти конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс» розраховані та наведені за кількісними параметрами в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Детермінанти конкурентоспроможності «ТОВ «Компанія теплоплюс»

Конкурентні переваги	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Вагомість параметрів
1	2	3	4	5
Якість торгово-виробничого процесу	4	4	5	0,12
Наявність постійних клієнтів	4	4	4	0,11
Широкий асортимент продукції і послуг	4	4	5	0,12
Наявність складів	4	4	4	0,11
Висока кваліфікація і досвід персоналу	4	4	5	0,12
Репутація фірми	4	4	4	0,11
Наявність та якість власного сайту	2	3	3	0,08
Якість обслуговування клієнтів	4	4	5	0,12
Акції та знижки	3	4	3	0,09
	33	35	38	

Обробка даних аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс» дозволяє зробити наступні висновки.

Лідер оптової торгівлі будівельними матеріалами та сантехнічними товарами є – ТОВ «Епіцентр», друге місце займає ТОВ «Є сантехніка», потім компанія «Керама-маркет», далі досліджуване підприємство, в основному завдяки товарам для сантехніки і систем опалення.

Для практичної реалізації конкурентних позицій ТОВ «Компанія теплоплюс», оцінено конкурентоспроможність компаній-конкурентів на основі бальних методів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.3) [7].

Таблиця 2.3

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс» перед конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Компанія теплоплюс»	Конкуренти		
		ТОВ «Є кераміка»	ТОВ «Керама-маркет»	ТОВ «Епіцентр»
1	2	3	4	5
Охоплення ринку	4	5	4	5
Надійність	5	5	5	5
Кваліфікація персоналу	4	4	4	5

Продовження таблиці 2.6				
1	2	3	4	5
Система підвищення кваліфікації персоналу	4	5	4	4
Ресурсозабезпеченість	4	4	4	5
Умови кредитування	4	4	4	4
Розвиток системи оптових посередників	4	4	4	4
Впровадження новітніх технологій	4	4	4	4
Умови інвестування	3	4	4	4
Разом	36	39	37	40

Таким чином, можна зробити висновок, що це найбільший конкурент для досліджуваної компанії ТОВ «Компанія теплоплюс» є ТОВ «Керама-маркет», оскільки ця компанія має найвищі показники серед конкурентів з точки зору таких характеристик, як надійність, безпека ресурсів, використання новітніх технологій тощо, що показує щодо сталого розвитку бізнесу та відповідності міжнародним вимогам, та стандартам. З цієї таблиці визначаємо частку ринку, яку займає кожна з компаній конкурентів. Дані наведені на (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Частка підприємств, які займаються продажем сантехнічних матеріалів

З цієї цифри ми бачимо, що найбільша частка ринку гарантована будівельні послуги посідає ТОВ «Епіцентр», на другому місці - конкурент ТОВ «Є

кераміка», а на третьому ТОВ «Керама-маркет». Компанія, досліджувана в цій роботі, посіла четверте місце становить 17%. Тому підприємство ТОВ «Компанія теплоплюс» не займає найкращої позиція на ринку і повинна була б конкретно визначати цілі, які б самі по собі досягли найкращих результатів діяльності.

Для більш точного формулювання стратегії антикризового управління потрібно побудувати матрицю General Electric - McKinsey, яка оцінює ситуацію багатьох параметрів і тому вважається покращеною матрицею БКГ. Вихідні дані для оцінки привабливості ринку і конкурентоспроможність ТОВ «Компанія теплоплюс» наведено в табл. 2.7 і табл. 2.8.

Таблиця 2.7

#### Оцінка привабливості ринку сантехніки

Привабливість ринку	Вагомість компоненти	Оцінювання за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Зростання ринку та його потенціал	3				x		12	
Якість ринку	2	x					2	
Конкурента ситуація	2		x				4	
Ситуація в зовнішньому середовищі	3			x			9	
Разом	12						27	2,25

Таблиця 2.8

#### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс»

Привабливість ринку	Вагомість компоненти	Оцінювання за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку	3					x	15	
Відносний потенціал виробництва	2				x		8	
Відносний потенціал інновацій	2	x					2	
Відносна кваліфікація персоналу	3		x				6	
Разом	12						31	2,58

Ці параметри розраховуються за допомогою методу експертного судження, кожному параметру присвоюється конкретна оцінка, яка вказує важливість цієї складової для ТОВ «Компанія теплоплюс». Потім експерти дали свої оцінки ефективності цих компонентів по 5-й шкалі. Щоб отримати координати, помножте важливість компонента на присудження йому експертної оцінка. Будуємо систему координат, в якій вертикальна ринкова привабливість і горизонтальний результат конкурентоспроможності компанії та визначити, в якому квадраті лежить ТОВ «Компанія теплоплюс» і які заходи необхідно взяти (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Матриця General Electric- McKinsey ТОВ «Компанія теплоплюс»

Тепер перевіримо, яку стратегію вибрати відповідно до матриці Shell / DPM, тому що вон вважається більш повною, ніж попередні, тому що враховує декілька параметрів для оцінки конкурентоспроможності ділової та промислової привабливості. Наступним посиланням буде матриця SHELL / DPM, що має схожу схему конструкції, має багато інших індикаторів для визначення стратегії.

Конкуренентоспроможність компанії оцінюємо вихідними даними в таблиці. 2.9 і 2.10.

Таблиця 2.9

Конкуренентоздатність підприємства

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Відносна частка	0,3	60	18
Ширина і глибина пропонованої продукції	0,1	35	3,5
Охоплення дистриб'юторської мережі	0,05	15	0,75
Місцезнаходження	0,1	18	1,8
Досвід у бізнесі	0,25	68	17
Якість продукції	0,2	85	17
Разом	1		58,05

Таблиця 2.10

Привабливість сфери діяльності

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи росту галузі	0,05	45	2,25
Відносна галузева норма прибутку	0,1	65	6,5
Ціна	0,2	65	13
Прихильність клієнтів до інших виробників	0,05	40	2
Значення конкуренції	0,2	49	9,8
Бар'єри входження в галузь	0,2	33	6,6
Вплив держави	0,1	55	5,5
Вплив міжнародних факторів	0,1	59	5,9
Разом	1		51,55

За результатами експертних оцінок знову будуємо систему координат (рис. 2.8).

Таким чином, матриця Shell/DPM підтверджує всі вищенаведені висновки і відповідно за його результатами необхідно вибрати стратегію «Продовжувати вести бізнес з обережністю», тобто відстоювати свої погляди. Це ТОВ «Компанія теплоплюс» посідає середню позицію в індустрії середньої привабливості. Ніякого подальшого розвитку в організація не існує; ринок повільно зростає, повільно падає середня рентабельність у галузі.

На основі проведених аналізів визначено фазу життєвого циклу компанії. Підсумовуючи «Компанія теплоплюс», можна зробити висновок, що так компанія повинна вибрати стратегію покращення свого становища

диверсифікація. Реалізація стратегії диверсифікації означає оволодіння чимось новим , або напрямком діяльності, новим ринком.



Рис.2.8. Матриця Shell/DMP ТОВ «Компанія теплоплюс»

#### 2.4. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії

У сучасній економіці конкуренція на ринку швидко зростає споживчий попит, що свідчить про посилення конкуренції між компаніями, а також скорочення термінів конкуренції впровадження у свою діяльність провідних інноваційних технологій.

Без швидкого зміцнення конкурентних позицій на ринку неможливо без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі для стратегії управління конкурентоспроможністю на основі механізму конкурентних переваг.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є підвищити рентабельність і зменшити витрати, за враховувати раціональний розподіл прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових



результатів можна досягти за допомогою встановлення тісних зв'язків із посередниками, реалізація стратегічної політики, низьких витрат, соціальний та організаційно-технічний розвиток, впровадження інноваційних технологій у їх діяльність, розвиток дешевої та високорентабельної діяльності тощо.

Під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів підвищується конкурентоспроможність компанії. Зовнішні чинники – це на які не можуть впливати на організації, внутрішньо - залежно від компанії.

До зовнішніх факторів належать:

- ринкові ціни на сировину та матеріали;
- нестабільність експортного та митного законодавства;
- низька платоспроможність населення тощо.

Внутрішні фактори включають:

- раціональне використання основних засобів, сировини, фінансування;
- підвищення рівня організації праці;
- необхідність використання інноваційних технологій тощо.

Отже, одне з пріоритетних напрямків досягнення покращення ефективності будівельної галузі визнана і використання внутрішніх резервів. При цьому внутрішні резерви - невикористані можливості зниження поточних витрат підвищення використання основних засобів, матеріальних, робочих і фінансових ресурсів на даному етапі розвитку виробничих сил і виробничих відносин.

За даними аналізу, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Компанія теплоплюс» можна збільшити наступними заходами (рис.2.9).

Таким чином, заходи які вживаються для підвищення конкурентоспроможності, їх потрібно визначити і зосередити на їх стратегічному управлінні конкурентоспроможністю разом з покращення кількісних показників ресурсоефективності потенціалу, рентабельність, фінансовий стан, основних показників конкурентоспроможності компанії.

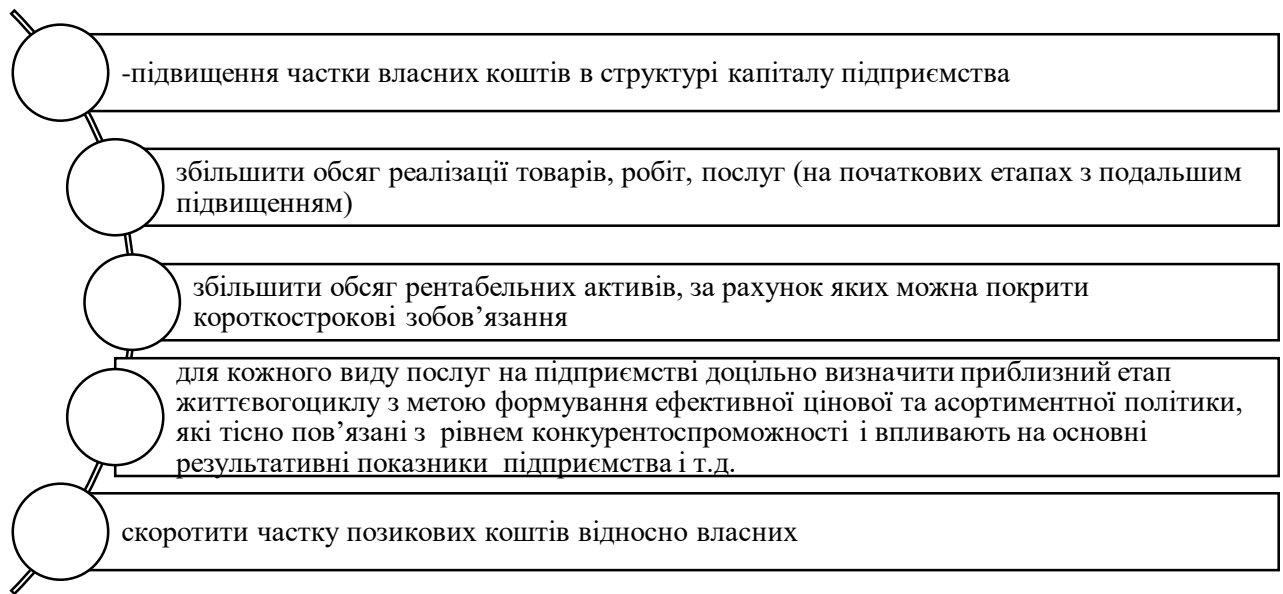


Рис. 2.9. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс»

Для компанії, яка надає сантехнічні послуги, найбільше прийнятним, з точки зору стратегічного дизайну управління конкурентоспроможності через особливий стан конкуренції в промисловості, є використання стратегії підприємства з низькими витратами. Та стратегія керівництва матиме перевагу над поточними реальними цінами. Подумайте про зниження витрат відповідно до стратегії, щоб побачити її унікальність (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Концепція низько витратної стратегії для ТОВ «Компанія теплоплюс»

Отже, найефективніші для компанії шляхи отримання конкурентної переваги на ринку в сучасних умовах є зниження витрат.

Важливо розуміти, що добре розроблена стратегія – це лише половина справи. Її потрібно використати успішно. Для ефективної реалізації стратегії перш за все нам потрібні кадри з знаннями стратегічного менеджменту конкурентоспроможності у компанії. Якщо стратегія просто описана і доступна кожному окремому відділу організації, її виконання буде більше успішним. Використання системи стратегічного управління організації дозволить (рисунок 2.11):

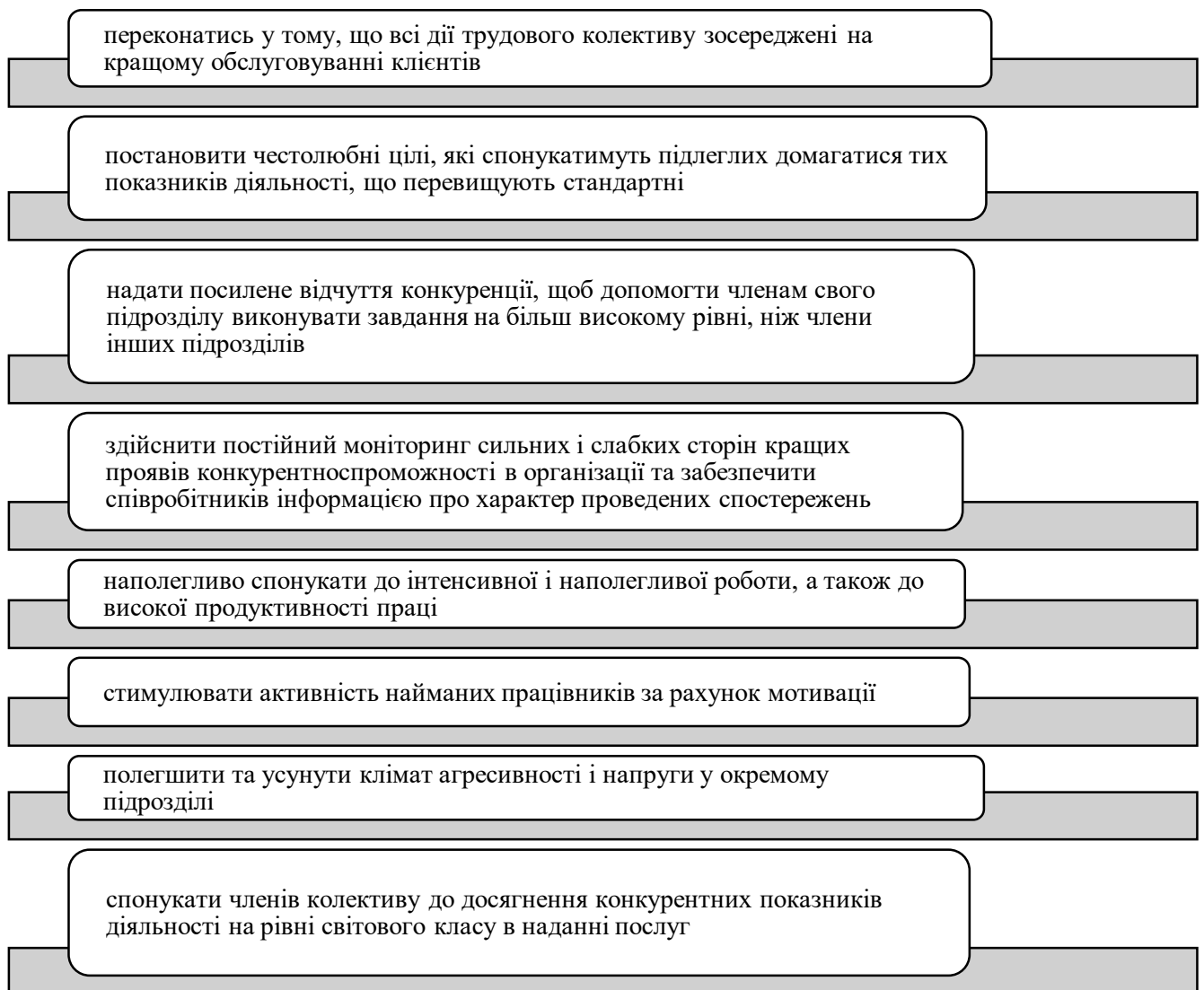


Рис. 2.11. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Тому, виходячи з наведеного вище матеріалу, можна сказати, що для покращення управління конкурентоспроможністю в компанії, основні цілі

повинні бути поставлені чітко і впевнено. З метою поступового покращення конкурентної позиції на внутрішній ринок ТОВ «Компанія теплоплюс» необхідно дотримуватись наступних умов (рис. 2.12):

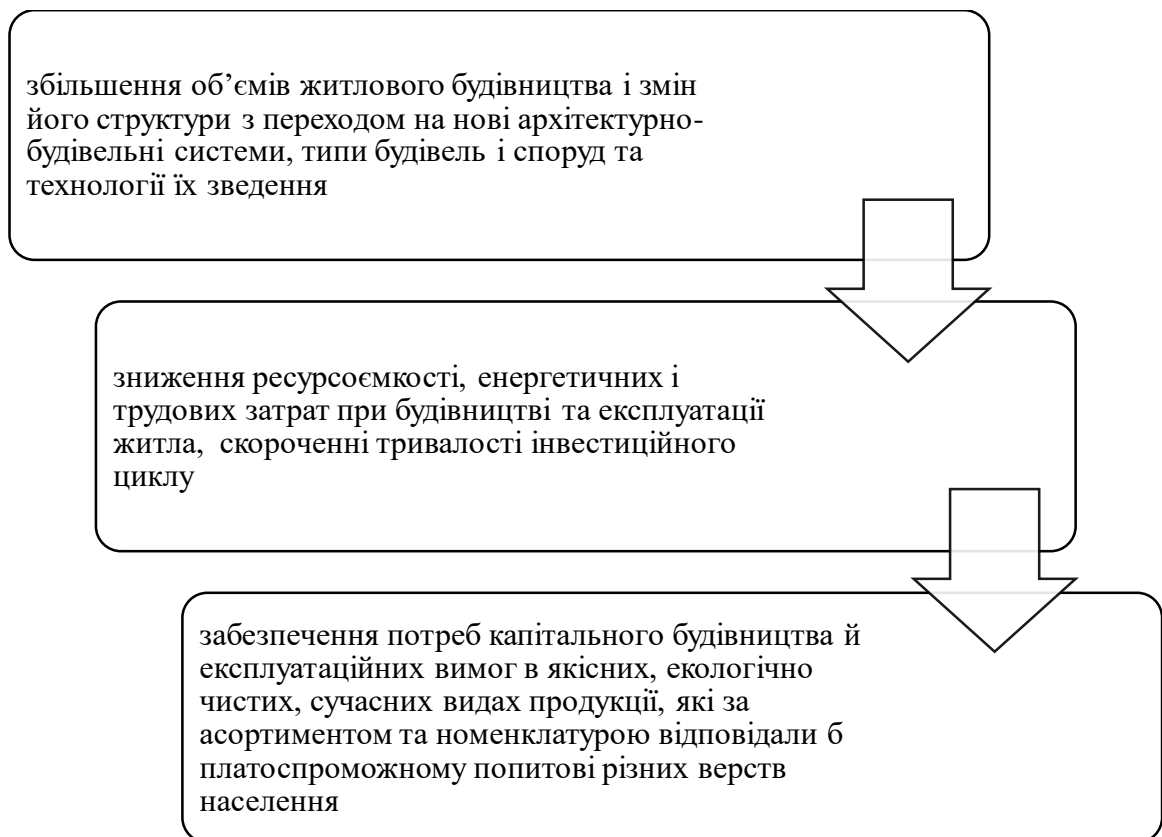


Рис. 2.12. Основні умови підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс»

Отже, якщо проаналізувати вищесказане, то можна сказати, що важливий шлях підвищення конкурентоспроможності продукції є комплексне використання сировини, більш широке впровадження матеріалів супутнього виробництва, вторинна сировина, постійний ріст якості продукції з урахуванням географії сусідньої галузі в регіоні і країни в цілому.

В результаті численних досліджень було встановлено, що підвищення конкурентоспроможності промислових матеріалів компанії залежать від факторів на трьох рівнях: макро-, мезо-, мікро-. Для підвищення ефективності роботи економіки області та країни в цілому потребує вдосконалення як на рівні компанії, так і на регіональному та національному рівнях. Пріоритети розвитку

виробництва матеріалів для ТОВ «Теплоплюс» на цих трьох рівнях має бути таким (рис. 2.13):

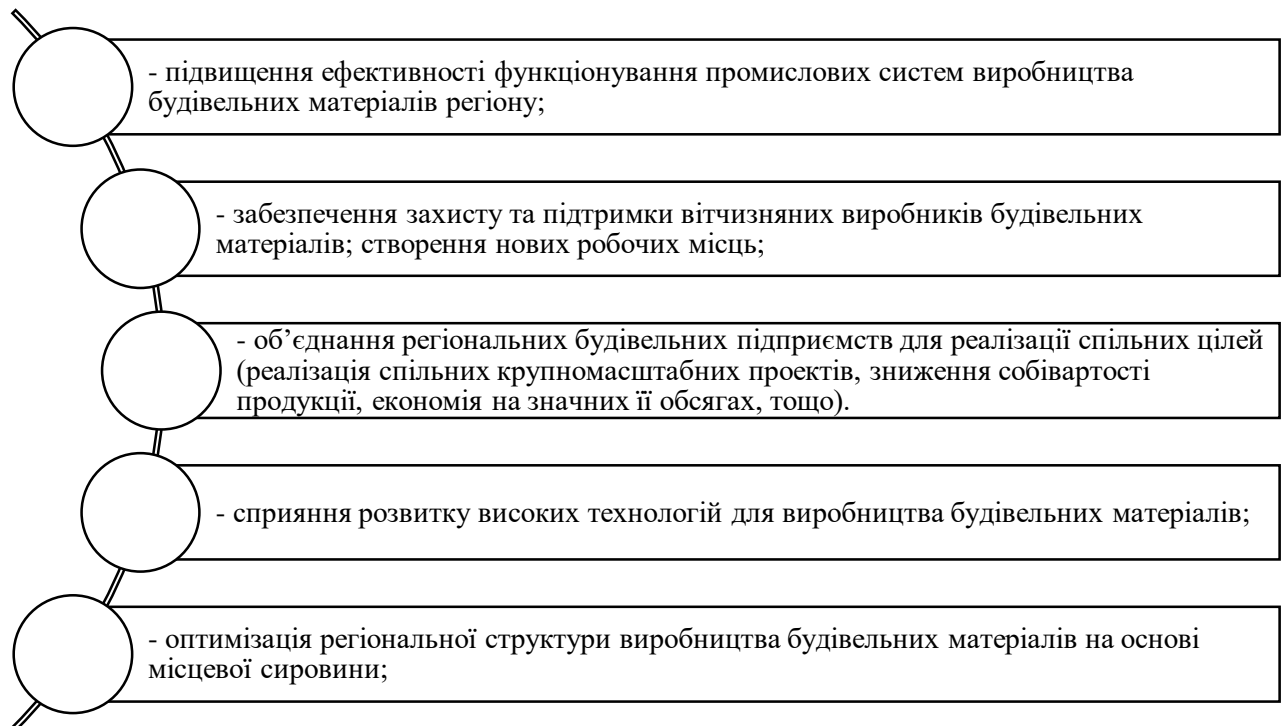


Рис. 2.13. Основні напрямки розвитку підприємства ТОВ «Теплоплюс»

Таким чином, у межах визначених пріоритетних напрямках у межах трьох стадіях розвитку, компанія матиме всі можливості бути ефективною на внутрішньому ринку.

На сьогоднішній день в умовах обмеженості ресурсів підприємству доцільно використовувати досвід європейських країн, де основними принципами політики регіону є партнерство та взаємодоповнюваність (солідарність фінансової участі бюджету), програмне забезпечення, контроль процесу реалізації стратегії та її регулярна оцінка. Основні заходи щодо покращення розвитку промислових систем включає:

- удосконалення нормативно-правової та нормативно-технічної бази функціонування підприємств з виробництва матеріалів для сантехніки в регіоні;
- удосконалення системи сертифікації матеріалів для сантехніки;

- посилення контролю стратегічних органів з боку органів державної влади, та підгалузі промисловості будівельних матеріалів та їх включення в державні програми зі статусом загальнодержавного значення;

- допомога у проведенні важливої науково-дослідної роботи за напрямом;

- розробка інноваційних технологій виробництва нових матеріалів, деталі, вироби, конструкції та дизайн свідомої інноваційної ідеології на всіх рівнях ієрархії керівництва;

- посилення державного регулювання цін на матеріали для сантехніки та їх встановлення найвищому рівні;

- створення всіх необхідних умов для участі вітчизняних виробників матеріалів для сантехніки в реалізації національних програмах;

- удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;

- розробка та впровадження механізму посилення відповідальності за розірвання договору;

- розробка комплексу заходів щодо зниження трансакційних витрат компанії.

Слід зазначити, що впроваджувати заходи щодо збільшення конкурентоспроможності, компанія повинна бути максимально скористатися ринковими умовами. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та зміцнення позицій компанії на ринку.

## **Висновки до другого розділу**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія теплоплюс» створено для задоволення суспільних потреб у продажі та сантехнічних роботах, а також супутні та інші види діяльності, напрямки їх здійснення виходячи з соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу. Стратегічною метою компанії є досягнення лідерчих позицій як в регіоні, так і за кордоном на ринку.

Як свідчить кваліфікація та досвід співробітників компанії, соціально-психологічний клімат у колективі, винахідливість працівників призвели до правильної та якісної роботи, ефективності прийняття управлінських рішень і, таким чином, кінцевих результатів компаній, проводяться розрахунки ефективності роботи персоналу, де зазначено такі ключові показники, як продуктивність та проведених робіт зросли у звітному році порівняно з минулим роком, що свідчить про досить ефективну роботу працівників.

На основі оцінки конкурентоспроможності, було встановлено, що досліджувана компанія займає не найкращі позиції на ринку, і має ставити певні цілі та досягати їх.

Отже, для забезпечення ефективної роботи компанії в сучасних умовах необхідно оцінювати потенційні компанії конкурентів і проводити постійний моніторинг конкурентоспроможності компанії з диверсифікації частки ринку.

Здійснювати збалансований розвиток організації та її створення потрібен більш позитивний імідж ринку ТОВ «Компанія теплоплюс», поступово запроваджувати соціально відповідальну діяльність стратегії, адже завдяки їй ця компанія не лише зможе виконувати закон зобов'язання, а й більше інвестувати в людські ресурси, навколишнє середовище, таким чином підвищуючи як фінансові результати, так і доступні і потенційні конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розглянуто поняття «конкурентоспроможність підприємства» вітчизняними та зарубіжними вченими. Галузева специфіка, все ще недостатньо охоплена, тому створити систему управління конкурентоспроможністю та адаптуватися до існуючих підходів зараз дуже важливі.

2. Оскільки в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це економічний механізм, який є складним елементом, що регулюють процес прийняття рішень у сфері господарської діяльності компаній, то для ефективного функціонування цього механізму, важливо, щоб кожен з елементів постійно контактував. Отже, існують такі складові конкурентоспроможності підприємства, такі як: безпека, конкурентна перевага, якість.

3. Основна мета діяльності компаній в сучасних умовах переважно максимізація фінансових результатів, та й реалізація соціально-економічних інтересів країни, пов'язаних з розвитком будівництва, надання якісних послуг споживачам і виконання державних соціальних програм. Саме таку мету слід враховувати при формулюванні стратегічного управління конкурентоспроможності компанії.

4. Основний принцип побудови системи управління конкурентоспроможності компанії — це необхідність піклуватися про неї, перевага компанії в будь-якій сфері її діяльності стає конкурентоспроможною, після її реалізації вона забезпечує підприємству економічний або соціальний вплив за рахунок впровадження нових технологій.

5. Визначення продуктів, ролей та основних функціональних обов'язків кожен із суб'єктів інвестиційно-будівельного процесу дозволений створити основні фактори конкурентоспроможності цих компаній і її продуктів, а саме: зовнішні, на які компанія не може вплинути, та внутрішнім управлінням компанії.



6. За даними аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Компанія теплоплюс», та враховуючи недоліки, запропоновані наступні методи підвищення конкурентоспроможності шляхом:

- збільшення частки власних коштів у структурі капіталу;
- зменшити частку залучених коштів по відношенню до власних коштів;
- збільшити обсяг прибуткових активів, які можна покрити короткостроковими зобов'язаннями.

7. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку організації, що допоможе підняти рівень конкурентоспроможності як компаній, так і економіки в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД

1. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(1). С. 57-61.
2. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічної науки України. 2007. №1(11). С. 11–16.
3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13
4. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка України. 2013. № 10. С. 67–73.
5. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. Київ. Таксон, 2004. 704 с.
6. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2010. Вип.2. С. 88-95.
7. Верхоглядова Н., Кононова О. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 4. С. 47-58. -9
8. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Гудзинський Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
9. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166-173.

10. Должанский І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
11. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 58-64.
12. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 19. С. 106-114.
13. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства. Фінанси України (укр.). 2001. № 2. С.119-125.-26
14. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.-34
15. 39. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»]. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
16. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А. Д. Кухарук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 8. - С. 136-140.
17. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. -С. 155-163.
18. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 267-273.
20. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 319 с.48

21. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.-50
22. Павлова В. А., Кузьменко О. В. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.-53
23. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн.* 2015. № 4 (59). С. 80-86.-59
24. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. С. 227–230.
25. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 229-238.
26. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 299-304.
27. Стельмах М., Крисько Ж. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2007. Вип. 1(17). С. 287-292.
28. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 3. С. 61-74.
29. Тарнавська Н. П., Макарова І. І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 12. с. 57-66.
30. Офіційний сайт ТОВ «Компанія теплоплюс» URL: <https://teplo-plus.com.ua/>.