

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Стратегія диверсифікації в системі менеджменту міжнародного  
бізнесу ТОВ «ПІК Лтд»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу  
Доновський Я.С.

Керівник : професор кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор  
технічних наук, професор  
Григор'єв С.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Доновський Ярослав Сергійович

1. Тема роботи «Стратегія диверсифікації в системі менеджменту міжнародного бізнесу ТОВ «ПК ЛТД»»

керівник роботи: С.М. Григор'єв, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № \_\_\_\_\_ 26-с

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПК ЛТД»: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

13 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		
3	Григор'єв С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я. С. Доновський  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

С.М. Григор'єв.  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 с., 13 табл., 8 рис., 45 дж.

Об'єктом дослідження у роботі виступає ТОВ «ПІК Лтд».

Предметом дослідження є процес управління формуванням та розвитком системи управління ТОВ «ПІК Лтд».

Методи дослідження — описовий, порівняльний, статистичний, розрахунковий, аналітичний.

Метою роботи є оцінка ефективності управління ТОВ «ПІК Лтд», виявлення системних недоліків, визначення та розробка напрямків її підвищення.

У сучасних ринкових умовах підприємства є практично ідентичними з точки зору управління підприємством, розробки товарів, взаємодії зі споживачами, постачальниками, посередниками. Така ситуація робить кожне окреме підприємство непривабливим для споживача, а вибір споживачів за цих умов не є свідомим. Зважаючи на високий ступінь ризику та невизначеності ринкового середовища, відсутність стабільного споживчого попиту на продукцію підприємства практично унеможливує його шанси на успіх. Тому сьогодні для фірми наявність конкурентоспроможності та постійний її розвиток та підвищення у довгостроковому періоді є запорукою фінансової стабільності та економічної ефективності.

Відповідно до мети роботи було встановлено наступні задачі: - дослідити теоретичні засади стратегічного управління в системі менеджменту компанії; - вивчити процес стратегічного управління; - проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством; - вивчити практику управління процесами на ТОВ «ПІК Лтд»; - проаналізувати та оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління ТОВ «ПІК Лтд»; - визначити перспективи стратегія диверсифікація як напрямку розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ПІК Лтд».

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, та матеріали Інтернет-джерел.

**КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ, СВІТЛОДІОДНЕ ВИРОБНИЦТВО, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.**

## ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 63 pp., 13 tables, 8 figures, 45 pages.

"PIK Ltd." LLC is the object of research in the work.

The subject of the study is the process of managing the formation and development of the management system of PIC Ltd LLC.

Research methods — descriptive, comparative, statistical, calculation, analytical.

The purpose of the work is to assess the effectiveness of the management of PIK Ltd. LLC, to identify system deficiencies, and to identify and develop directions for its improvement.

In modern market conditions, enterprises are practically identical from the point of view of enterprise management, product development, interaction with consumers, suppliers, and intermediaries. Such a situation makes each individual enterprise unattractive to the consumer, and the choice of consumers under these conditions is not conscious. Given the high degree of risk and uncertainty of the market environment, the lack of stable consumer demand for the company's products practically makes its chances of success impossible. Therefore, today for the company, the presence of competitiveness and its constant development and improvement in the long-term period is a guarantee of financial stability and economic efficiency.

In accordance with the purpose of the work, the following tasks were set: - to investigate the theoretical foundations of strategic management in the company's management system; - study the process of strategic management; - analyze methodical approaches to assessing the effectiveness of strategic management of the enterprise; - study the practice of process management at "PIK Ltd" LLC; - to analyze and evaluate the impact of external and internal environment factors on the management efficiency of "PIK Ltd" LLC; - to determine the prospects of diversification strategy as a direction of development of competitiveness of LLC "PIK Ltd".

The information base of the research was: normative legal acts of Ukraine, statistical reporting of the State Statistics Committee of Ukraine, and materials from Internet sources.

COMPETITIVE ADVANTAGE, COMPETITIVE ENVIRONMENT  
COMPETITIVE BUSINESS STRATEGIES, ENERGY SA  
TECHNOLOGIES, LED PRODUCTION, DIVERSIFICATION.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА .....	3
РЕФЕРАТ .....	5
ABSTRACT .....	6
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ .....	10
1.2 Процес стратегічного управління.....	10
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством .....	16
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІК ЛТД»: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	23
2.1 Практика управління процесами на ТОВ «ПІК Лтд».....	23
2.2 Аналіз і оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління ТОВ «ПІК Лтд».....	36
2.3 Стратегія диверсифікація як напрямок розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ПІК Лтд».....	48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	55
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	61

## ВСТУП

У сучасних ринкових умовах підприємства функціонують у конкурентному середовищі, мають вільний доступ до усіх можливих ресурсів, ринків, сфер суспільного виробництва. Високого рівня розвитку досягли інформаційні технології, науково-дослідницька діяльність. Використовуючи нові підходи у менеджменті і маркетингу керівники мають змогу ефективно управляти підприємством, раціонально організовувати виробництво суспільно потрібної продукції. Однак, за таких умов підприємства є практично ідентичними з точки зору управління підприємством, розробки товарів, взаємодії зі споживачами, постачальниками, посередниками. Така ситуація робить кожне окреме підприємство непривабливим для споживача, який за умов схожості підприємств не може віддати перевагу конкретній фірмі, тому що не має вагомих підстав для цього. Як наслідок, попит на продукцію підприємства дуже важко спрогнозувати, особливо у довгостроковому періоді, що значно підвищує ступінь ризику, оскільки будь-яка виробнича діяльність у сучасних економічних умовах заснована на споживчому попиті.

У межах стратегічного аналізу положення фірми на ринку підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язане з визначенням конкурентних переваг: стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції фірми, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства з витрат.

Дослідженням проблеми формування та розвитку систему управління та шляхів і факторів їх формування займалися такі закордонні та вітчизняні вчені, як М. Портер, І. Ансофф, А.П. Градов, В.Л. Дикань, І.Б. Іванов, І.Н. Герчикова, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, А.Т. Литвиненко, І.В. Смолін, Л.В. Балабанова, О.Є. Шишкова, О.В. Царенко, Г.Є. Рябик, Л.С. Лісовська, І.З.

Должанський, Т.О.Загорна, С.М. Клименко, Т.В. Загородніх О.А., Ліщинська В.В., Фатхутдинов Р.А.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, та матеріали Інтернет-джерел.

Об'єктом дослідження у роботі виступає ТОВ «ПК Лтд», що займається виробництвом цифрових телефонних апаратів для роботи у мережі С-32.

Предметом дослідження є процес управління формуванням та розвитком системи управління ТОВ «ПК Лтд».

Метою роботи є оцінка ефективності управління ТОВ «ПК Лтд», виявлення системних недоліків, визначення та розробка напрямків її підвищення.

Відповідно до мети роботи було встановлено наступні задачі:

- дослідити теоретичні засади стратегічного управління в системі менеджменту компанії;
- вивчити процес стратегічного управління;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством;
- вивчити практику управління процесами на ТОВ «ПК Лтд»;
- проаналізувати та оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління ТОВ «ПК Лтд»;
- визначити перспективи стратегія диверсифікація як напрямку розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ПК Лтд».

У роботі були використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, статистичний, розрахунковий, аналітичний.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

### 1.2 Процес стратегічного управління

Управління підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

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

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

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

— використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

— забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [1, с. 386].

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

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

— власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

— вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

— лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

— менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

— державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного [12].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю

діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

— функція цілевстановлення обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

— функція планування передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

— функція організація забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

— функція мотивація забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

— функція контроль забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства [12].

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

— принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-

яке релевантне управлінське рішення має відповідати принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

— принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

— принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

— принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

— принцип ринкової орієнтації, який передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

— принцип цільової спрямованості – диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства [13].

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки у процесі діяльності фірми представлено на рисунку 1.1.

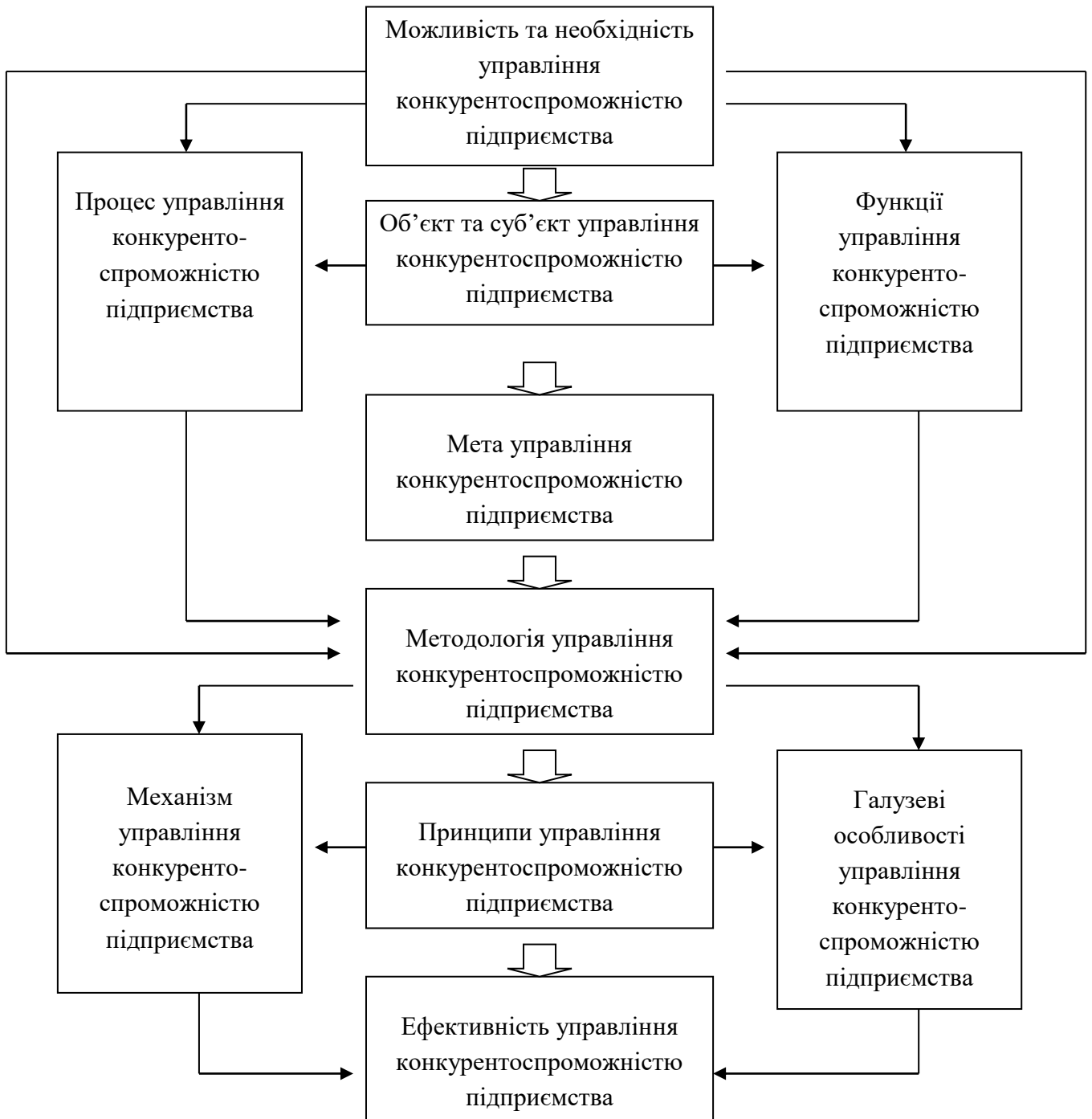


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства;
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства [1, с. 394].

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Прикладне використання наведеної нижче теоретичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства є можливим лише за умови її пристосування до реалій функціонування конкретного підприємства.

Отже, процес управління конкурентоспроможністю підприємства собою складний безперервний процес, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вивчення можливих факторів прямого та опосередкованого впливу на організацію, на основі яких керівництво організації виробляє можливі стратегії розвитку підприємства з наступною їх апробацією та вибором найбільш оптимального варіанту та визначенням оптимальної стратегії для підприємства.

## 1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством

Методика оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства спирається на сутність цінності, що стала джерелом одержання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні й інші цінності), і залежить від її змісту, джерела походження, динамічності прояву, масштабу поширення й інших умов.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх економічна ефективність підприємства.

Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

— динамічність — основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

— комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

— системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

— об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

— безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

— оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.



Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за допомогою відповідних показників, які дають змогу комплексно та найбільш точно охарактеризувати діяльність підприємства, рівень конкурентоспроможності продукції та організації в цілому, фінансовий стан та економічну ефективність фірми.

Базовими критеріями для визначення системи показників діяльності організації можуть бути:

- наявність і забезпеченість виробничими ресурсами;
- наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;
- забезпеченість кадрами;
- система управління організацією;
- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- ділова активність підприємства і ефективність організації збуту і просування товарів;
- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан організації.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за допомогою та на основі системи показників, які дають змогу створити найбільш повну та точну характеристику підприємства за певний період часу, проводити постійний моніторинг поточної ситуації та порівнювати показники різних періодів та етапів розвитку підприємства. Основні показники діяльності фірми можна поділити на дві групи: кількісні та якісні. Кількісні показники у чисельному виразі відображають економічні та інші явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, характеризують множинність, розмір і рівень цих явищ. Кількісні показники діяльності підприємства представляють собою характеристику економічної ефективності підприємства. Основні показники економічної ефективності підприємства, що використовуються для аналізу конкурентоспроможності, наведені у таблиці 1.1 [14, с. 48].

Таблиця 1.1 - Показники економічної ефективності підприємства

Група показників	Види показників	Визначення	Формула
Показники ефективності використання ресурсів	— ресурсовіддача	характеризує, скільки гривень доданої вартості припадає на 1 гривню витрат, затрачених на її отримання	$R_v = T / (OF + OK + FOP)$ , де $T$ – обсяг роздрібного товарообігу; $OF$ – середньорічна вартість основних фондів; $OK$ – середньорічна сума оборотних коштів; $FOP$ – фонд оплати праці.
	— рентабельність ресурсів	характеризує обсяг прибутку на 1 гривню сукупних ресурсів підприємства	$R_p = \Pi / (OF + OK + FOP)$ , де $\Pi$ – прибуток підприємства; $OF$ – середньорічна вартість основних фондів; $OK$ – середньорічна сума оборотних коштів; $FOP$ – фонд оплати праці.
	— фондівіддача	характеризує обсяг товарообігу на 1 гривню основних виробничих фондів	$F_v = T / OF$ , де $T$ – обсяг роздрібного товарообігу; $OF$ – середньорічна вартість основних фондів
	— фондоємність	обсяг основних фондів на 1 гривню виробленої продукції	$F_e = OF / T$ , де $T$ – обсяг роздрібного товарообігу; $OF$ – середньорічна вартість основних фондів
	— фондоозброєність	вартість основних фондів на одного працівника	$F_o = OF / \text{Ч}$ , де $OF$ – середньорічна вартість основних фондів; $\text{Ч}$ – середньооблікова чисельність працюючих
Показники ефективності використання оборотних коштів	— рентабельність оборотних коштів	характеризує обсяг прибутку на одиницю оборотних коштів	$R_{ok} = \Pi / OK$ , де $\Pi$ – прибуток підприємства; $OK$ – обсяг оборотних коштів
	— оборотність оборотних коштів	характеризує кількість оборотів оборотних коштів за один операційний цикл	$Ob = T / OK_c$ , де $T$ – обсяг роздрібного товарообігу; $OK_c$ – середня сума власних оборотних коштів
	— період обертання оборотних коштів	час, за який оборотні кошти здійснюють один оборот	$P_{ob} = OK_c / T_{odn}$ , де $OK_c$ – середня сума власних оборотних коштів; $T_{odn}$ – одноденний товарообіг
Показники ефективності використання трудових ресурсів	— прибуток на одного працівника	характеризує обсяг прибутку на одного працівника	$\Pi_{pr} = \Pi / \text{Ч}$ , де $\Pi$ – прибуток підприємства; $\text{Ч}$ – середньооблікова чисельність працюючих
	— продуктивність праці одного працівника	характеризує обсяг товарообігу на одного працівника	$\Pi_{pr} = T / \text{Ч}$ , де $T$ – обсяг товарообігу; $\text{Ч}$ – середньооблікова чисельність працюючих

Якісні показники не можуть бути виражені у точному кількісному вигляді, тому їм присвоюються значення за допомогою метода експертних оцінок, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок кваліфікованих та досвідчених експертів можна збудувати адекватну модель того чи іншого економічного явища чи стану системи.

Експертну оцінку здійснюють спеціалісти-експерти, які складають кваліфікаційний аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства, після чого складається єдина колективна думка спеціалістів-експертів при обміркуванні тих чи інших економічних проблем у результаті певних компромісів. Ця колективна думка виражається за допомогою шкали значень, кожному з яких присвоюється відповідна характеристика [15].

Так, основними якісними показниками для підприємства є:

— адаптивність каналів збуту – відображає ступінь гнучкості та пристосованості каналів збуту, можливість швидкого розширення збутової мережі;

— якість обслуговування – комплексний показник, що характеризує рівень обслуговування споживачів у точках продажу, наявність спеціалізованого сервісу чи сервісної служби, можливість запропонувати додаткові можливості, товари, послуги, розробка індивідуальних рішень для споживачів, тощо;

— розміщення підприємства – вдале географічне розташування підприємства, постачальників, каналів збуту, ресурсної бази;

— імідж фірми – загальне враження від підприємства, яке формується споживачами, постачальниками та конкурентами, комплексний показник, що поєднує у собі усі попередні показники та визначається стратегією фірми, її корпоративною культурою, організаційною структурою, якістю обслуговування, тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Розглянемо декілька методів оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства: метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, метод побудови профілю конкурентів.

Метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності заснований на виявленні найбільш суттєвих характеристик фірми, які дають змогу визначити загальну конкурентоспроможність організації порівняно з основними конкурентами [16]. Цей метод дозволяє проводити аналіз, узагальнюючи показники різних типів (кількісні та якісні) за рахунок приведення їх до єдиного виміру.

Аналіз проводиться на основі співставлення певних параметрів показників продукту визначеної фірми із аналогічними продуктами інших фірм, продукція яких конкурує на ринку з продукцією фірми, що підлягає оцінці. Кожна з виділених характеристик (або так званих показників) має три параметри:

- абсолютне значення;
- бал показника ( $\alpha$ ) – який визначається методом експертних оцінок, може визначатися за чотири-, п'яти- чи десятибальною шкалою залежно від типу об'єкту дослідження;
- вага показника ( $\beta$ ) – відносний показник, що визначається за методом експертних оцінок та характеризує ступінь важливості конкретного показника у загальній сукупності показників, що характеризують даний продукт. Загальна сума ваги кожного показника ( $\beta$ ) має дорівнювати 1.

Таким чином, важливість та доцільність формування, виділення та кількісної оцінки конкурентоспроможності та ефективності управління нею є

суттєвими факторами при аналізі економічної ефективності організації. Сукупність різних підходів, основних критеріїв та чинників дає змогу детальніше та точніше визначити рівень конкурентоспроможності організації. Такий процес поліпшує та спрощує процедуру формування, аналізу та оцінки конкурентоспроможності та управління її ефективністю, дозволяє систематизувати теоретичні аспекти конкурентоспроможності. З метою визначення напрямів та резервів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю вона підлягає оцінці. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на визначенні кількісних та якісних параметрів його діяльності і здійснюється за допомогою таких основних методів, як метод визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, який дає змогу визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, за допомогою якого оцінюються окремі аспекти та параметри, що визначають конкурентоспроможність; метод побудови профілю конкурентів, що дає змогу порівняти конкурентні переваги підприємства, що підлягає аналізу та його основних конкурентів.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІК ЛТД»: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1 Практика управління процесами на ТОВ «ПІК Лтд»

Процес управління підприємства залежить від багатьох чинників, що визначають його діяльність, основними з яких є: розмір підприємства, характер та асортимент продукції, організаційна структура, характер галузі виробництва. На основі вищезазначених параметрів створюється відповідна ефективна концепція управління конкурентоспроможністю.

На даний момент ТОВ «ПІК Лтд» виробляє наступні види продукції:

- цифрові телефонні апарати «Окапі» – 45 найменувань;
- адаптери передачі даних «Окапі» - 4 найменування [25, с. 6].

Разом з тим підприємство займається розробками у галузі мікроелектроніки, а саме:

- вдосконалення окремих елементів друкарських плат;
- розробка модифікованих моделей друкарських плат, орієнтованих на вітчизняний ринок та ринок країн СНД;
- розробка та вдосконалення технології SMD-монтажу.

Процес управління формуванням та розвитку конкурентоспроможності підприємства здійснюється на всіх рівнях управління та завдяки відповідній організаційній структурі фірми є максимально простим та ефективним.

ТОВ «ПІК Лтд» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Лінійно-функціональна організаційна структура представляє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління ТОВ «ПІК Лтд» здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [26].

Схема організаційної структури ТОВ «ПК Лтд» зображена на рисунку 2.1.

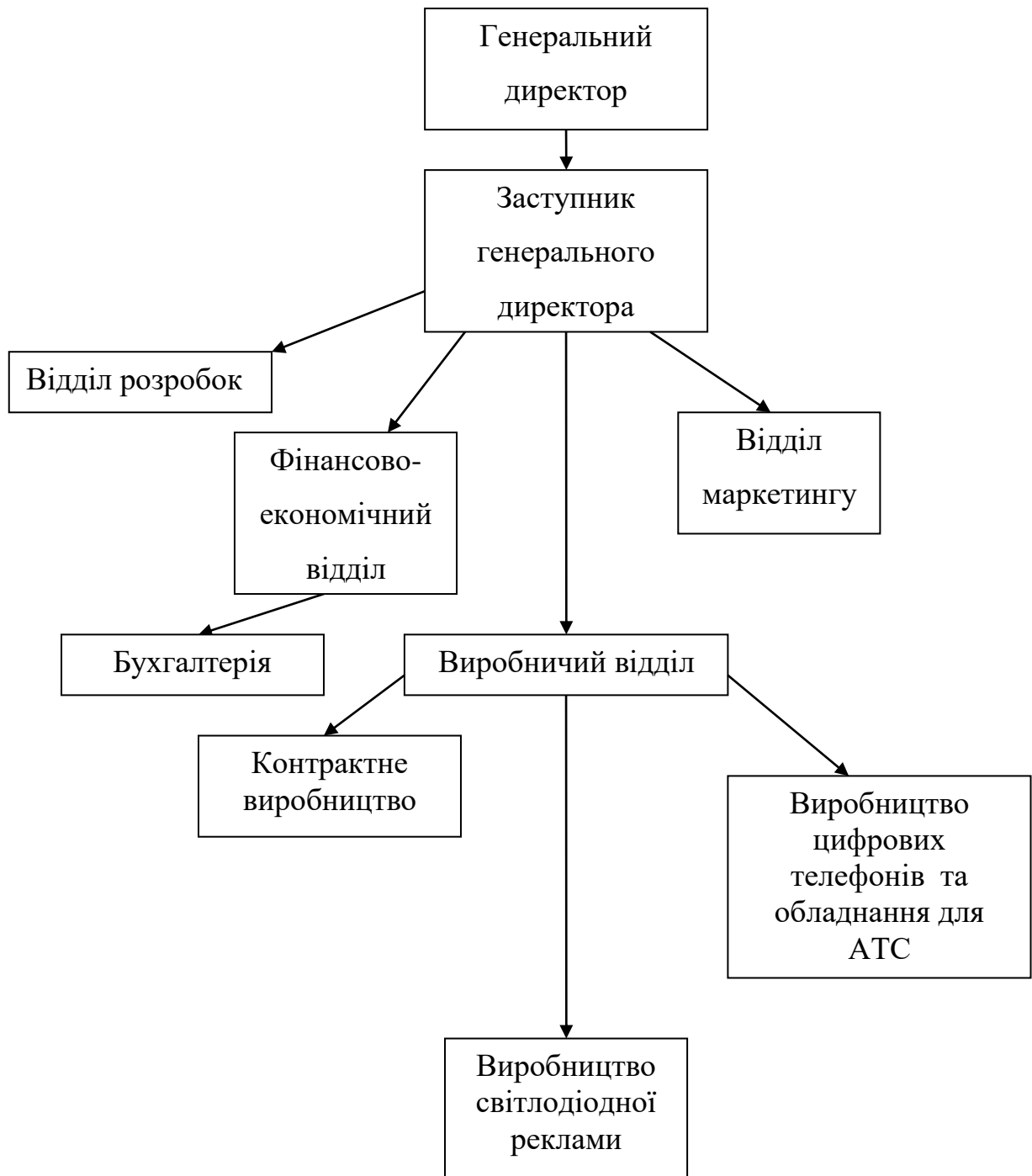


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ПК Лтд»

Лінійно-функціональна структура управління є оптимальним варіантом, враховуючи середні розміри підприємства, стандартизовану продукцію, характер диверсифікації, незначні зміни у технології виробництва. Можна

виділити наступні переваги для підприємства за такої організаційної структури:

- чіткість і простота взаємодії різних підрозділів;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва [27].

За лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «ПК Лтд» має змогу ефективно та оперативно здійснювати свою діяльність за незначної кількості управлінського персоналу.

Згідно зі схеми, зображеної на рисунку 2.4, організаційна структура ТОВ «ПК Лтд» складається з 4 функціональних відділів:

- відділ розробок;
- виробництво;
- відділ маркетингу;
- фінансово-економічний відділ.

Відділ розробок займається вдосконаленням технічних характеристик вже наявних видів продукції з урахуванням науково-технічних нововведень та створенням нових видів продукції та комплектуючих і у зв'язку з цим виконує декілька видів робіт:

- проектування друкарських плат та інтегральних мікросхем та пристосуванням вже наявних до потреб українського ринку та ринку СНГ;
- вдосконалення технічних характеристик друкарських плат;
- розробка програмного забезпечення для світлодіодних стрічок;
- розробка варіантів комплектації цифрових міні-АТС.

У виробничому відділі виділені підрозділи за напрямками діяльності: світлодіодна реклама, контрактне виробництво та виробництво цифрових телефонів та обладнання для АТС. Всі вони підзвітні начальнику виробничого відділу безпосередньо через головних фахівців кожного



підрозділу. Кожний підрозділ відділу має окремі виробничі технології, обладнання, виробничий цикл та представляє самостійний напрям виробництва, не пов'язаний з двома іншими. Оскільки основним видом діяльності на сьогодні залишається виробництво цифрових телефонів та обладнання для АТС, який до того ж має найскладніший на найтриваліший виробничий цикл, цей підрозділ є найбільш чисельним з точки зору як виробничого так і управлінського персоналу та має налагоджений та ретельно перевірений та відпрацьований виробничий цикл. Контрактне виробництво та світлодіодна реклама є достатньо новими напрямками діяльності та разом з тим мають нескладну технологію виробництва та нетривалий виробничий цикл, у цих підрозділах має місце незначна чисельність персоналу та спрощена процедура контролю виробничого процесу.

Відділ маркетингу ТОВ «ПІК Лтд» є одним з основних учасником процесу формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства, оскільки з його допомогою регулюється зовнішньоекономічна діяльність підприємства, від якої безпосередньо залежить конкурентоспроможність продукції, а відтак і підприємства в цілому. Відділ маркетингу на підприємстві виконує наступні функції:

- аналіз ринкових ситуацій, вивчення попиту;
- прогнозування обсягів продажу;
- розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності;
- координація взаємовідносин з постачальниками;
- моніторинг та аналіз основних конкурентів [28, с. 34].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється безперервно усіма основними функціональними підрозділами підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства складається з трьох основних етапів (рис. 1.2), кожен з яких передбачає відповідну послідовність дій, за виконання яких у свою чергу відповідають окремі відділи ТОВ «ПІК Лтд».

Участь відділів ТОВ «ПК Лтд» у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Залучення відділів ТОВ «ПК Лтд» у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства

процес управління конкурентоспроможністю	Відділ розробок	Фінансово-економічний відділ	Відділ маркетингу	Виробничий відділ
Етап 1 - зовнішній аналіз - бенчмаркінг - внутрішній аналіз	+		+	
Етап 2 - опрацювання системи конкурентоорієнтованих цілей підприємства - визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг - розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності - вибір оптимальний різновидів стратегії конкурентної поведінки	+	+	+	+
Етап 3 - визначення поточних завдань і виконання запланованих дій - створення, підтримка та розвиток конкурентних переваг - відстеження результатів, визначення відхилень, коригуючи дії - оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю	+	+	+	+

Відділи розробок та маркетингу приймають безпосередню участь у процесі управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПК Лтд». Безперечно, основну роль відіграє відділ маркетингу, який проводить попередній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає конкурентні цілі та конкурентні переваги, на основі яких розробляються можливі варіанти

конкурентних стратегій, та контролює реалізацію визначеної стратегії конкурентоспроможності, визначає можливі та реальні відхилення та у разі потреби визначає відповідні корегуючі дії.

Відділ розробок приймає участь у здійсненні внутрішнього аналізу, визначенні конкурентних цілей та конкурентних переваг, виборі оптимальної конкурентної стратегії та контролі за процесом впровадження та можливими відхиленнями. Разом з цим, відділ розробок є основою формування конкурентоспроможності як продукції так і підприємства в цілому, оскільки є джерелом формування то розвитку унікальних конкурентних переваг та науково-технічних розробок.

Виробничий відділ бере участь у створенні стратегії конкурентоспроможності шляхом представлення можливих та наявних конкурентних переваг продукції і виробничого процесу, та безпосередньо виконує поточні завдання, встановлені іншими відділами.

Фінансово-економічний відділ здійснює фінансове забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю, визначає доцільність фінансування тих чи інших виробничих програм та розробок, перерозподілу коштів між окремими видами діяльності.

Незважаючи на різну ступінь залучення підрозділів у процесі управління конкурентоспроможністю, всі вони активно взаємодіють між собою, завдяки чому забезпечується синергетичний ефект, тобто значно підвищується ефективність та точність виконуваних дій. Найбільший ступінь взаємодії спостерігається між відділами маркетингу та розробок. Інформація відділу маркетингу є основою для розробки нових та коригування існуючих видів продукції та виробничого процесу. Так, на основі даних відділу маркетингу приймаються рішення про розробку нових видів друкарських плат та комплектацій АТС у відповідності з потребами споживачів, започаткування світлодіодного виробництва у рамках світлодіодної реклами та розробка відповідного програмного забезпечення. Проте окрім позитивних

ефективних мають місце певні недоліки, які стосуються роботи відділу маркетингу та його взаємодії з виробничим відділом:

- недостатньо повний попередній аналіз зовнішнього середовища, а саме неврахування значного зниження попиту на продукцію основного виробництва;

- недостатнє фінансування маркетингових досліджень, що суттєво обмежує можливість швидкого та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;

- неврахування зниження попиту у виробничих програмах, не приділення значної уваги диверсифікації та переорієнтації виробництва.

Вищезазначені недоліки мають безпосередній вплив на показники економічної ефективності та фінансової стабільності підприємства.

Враховуючи негативний стан та тенденції розвитку ринку телефонних апаратів, а саме перехід на цифрові та мобільні технології, перед керівництвом підприємства досить гостро постала проблема формування та розвитку конкурентоспроможності своєї продукції.

На сьогодні загальний стан ТОВ «ПК Лтд» є досить несприятливим, про що свідчать основні показники фінансово-господарської діяльності наведені, у таблиці 2.2 [29, с. 102].

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПК Лтд» [29, с. 102]

№	Показники	Од. виміру	2020	2021	Темп росту, %	Відхилення (+;-)
1	Доход від реалізації без ПДВ	тис. грн	51587	49587	96.12	- 2000
2	Податок на додану вартість	тис. грн	2547	2486	97.6	-61
3	Чистий прибуток від реалізації	тис. грн	49040	47645	97.15	-1395
4	Собівартість продукції	тис.грн	30400	29687	97.65	-713
5	Валовий доход	тис. грн	18640	17026	91.34	-1614
6	Інші операційні доходи	тис. грн	2341	2256	96.37	-85

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
7	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	11238	10871	96.73	-367
8	Інші доходи	тис. грн	86	149	173	63
9	Інші витрати	тис. грн	86	157	182	71
10	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	11238	10950	97.43	-288
11	Чистий прибуток від звичайної діяльності	тис. грн	10275	8695	84.6	-1580
12	Чистий прибуток	тис. грн	10275	8695	84.6	-1580
13	Валові витрати	тис. грн	35916	39700	110.5	3784
14	Середньооблікова чисельність робітників	осіб	1538	1196	77.26	-342
15	Фонд заробітної плати	тис. грн	10185	9936	97.56	-249
16	Середня заробітна плата 1-го робітника (в місяць)	грн	551,85 3	692,3	125,45	140,45
17	Вартість основних засобів	тис. грн	25458	26712	104	1254
18	Вартість обігових коштів	тис. грн	50542	50628	100.2	86
19	Власний капітал	тис. грн	55984	60820	108.6	4836
20	Поточні зобов'язання	тис. грн	20037	25555	127.5	5518
21	Рентабельність капіталу (за чистим прибутком від реалізації)	%	2,45	2,05	83.67	-0.4
22	Рентабельність капіталу (за балансовим прибутком)	%	0,51	0,50	98.04	-0.1

Виходячи з даних таблиці, можна дати наступну характеристику діяльності підприємства.

Результатом діяльності підприємства є доход від реалізації без сплати ПДВ, який у звітному 2021 році дорівнює 49587 тис. грн., що на 4 % (або на 2000 тис. грн.) менше, ніж у попередньому році. Також відбувається зниження показників прибутку від операційної діяльності на 3% (або на 367 тис. грн.) відповідно та чистого прибутку на 15,4 % (або на 1580 тис. грн.), що є суттєвим негативним показником діяльності підприємства. Разом з цим спостерігається зниження показників рентабельності капіталу: за показником чистого прибутку від реалізації на 16,33 %; за показником балансового прибутку – на 1.96 %.

Валові витрати у звітному періоді збільшилися на 10,5 % (або на 3784 тис. грн.). Вартість основних фондів зросла на 4 % або у грошовому виразі – на 1254 тис. грн., разом із обсягом оборотних коштів, який збільшився на 0,2 % або на 86 тис. грн. При цьому витрати на оплату праці зменшилися на 3,5 % або на 249 тис. грн. у грошовому еквіваленті, що пояснюється скороченням чисельності персоналу на 22 % з 1538 до 1196 осіб.

Так, за допомогою даних, представлений у таблиці 2.1, були розраховані основні показники економічної ефективності підприємства, використовуючи для цього формули Результати розрахунків наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники фінансового стану ТОВ «ПК Лтд»

№	Показники	Од. виміру	2020	2021	Темп росту, %	Відхилення (+;-)
Показники ефективності використання ресурсів						
1	ресурсовіддача	грн..	0,57	0,55	96,49	-0,02
2	рентабельність ресурсів	%	12	10	83,33	-2
3	фондовіддача	грн.	1,92	1,78	92,7	-0,14
4	фондоємність	грн.	0,52	0,56	108	0,04
5	фондоозброєність	тис.грн.	16,55	17,85	108	1,3
Показники ефективності використання оборотних коштів						
1	рентабельність оборотних коштів	%	20	17	85	-3
2	оборотність оборотних коштів	рази	0,97	0,94	96,9	-0,3
3	період обертання оборотних коштів	дні	297	306	103	9
Показники ефективності використання трудових ресурсів						
1	прибуток на 1 працівника	тис.грн.	6,68	5,812	87	-0,868
2	продуктивність праці на 1 працівника	тис.грн.	31,85	31,84	99,9	-0,01

Згідно даних таблиці 2.3, бачимо загальне зниження показників ефективності використання ресурсів, зокрема зниження показника ресурсовіддачі на 3,5 %, рентабельності ресурсів – на 16,6%, зниження

фондовіддачі на 7,3 % призвело до збільшення показника фондоємності на 8%. Це свідчить про неефективне використання ресурсів.

Показники ефективності використання оборотних коштів теж мають від'ємні темпи росту, разом із показниками ефективності використання трудових ресурсів.

Так, виходячи з показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПК Лтд» та розрахований показників фінансового стану можна стверджувати про погіршення загального стану підприємства. У цьому контексті окремо слід проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ПК Лтд».

Враховуючи несприятливий стан ринку комплектуючих для цифрових стаціонарних телефонів ТОВ «ПК Лтд» прийняло рішення імпортувати комплектуючі з Китаю з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та підтримки фінансової стабільності.

ТОВ «ПК Лтд» займається зовнішньоекономічною діяльністю з 2002 року у якості імпортера комплектуючих для виробництва телефонних апаратів з Китаю та експортера технології виробництва та зразків друкарських плат, що враховують потреби вітчизняного ринку [24]. Імпортна діяльність представлена імпортом друкарських плат для виробництва цифрових телефонних апаратів. Імпортна діяльність підприємства має негативні зміни, оскільки, незважаючи на те, що здійснюється на ринку мікроелектроніки, який є досить прогресивним та сприятливим, вона безпосередньо пов'язана з наявним попитом на комплектуючі, який формується на вітчизняному ринку телефонних апаратів, який має несприятливі зміни. Слід зазначити, що перспективною на ринку мікроелектроніки є дослідно-конструкторська діяльність підприємства, що пов'язана з розробками та вдосконаленням друкарських плат, пристосуванням їх до вітчизняних вимог на основі імпортних зразків. Проте цей вид діяльності не є основним для ТОВ «ПК Лтд», тому не має значного впливу на загальний стан підприємства та його економічну ефективність.

За напрямом зовнішньоекономічної діяльності, ТОВ «ПІК Лтд» співпрацює з трьома основними постачальниками:

— Introlines Industrial (HK) Ltd. (Китай), що являє собою велику промислову компанію з виробництва друкарських плат різного призначення та рівня складності, має широкий асортимент продукції високої якості, що відповідає світовим стандартам, яка демонструє швидкий розвиток протягом останніх років [30];

— Mulda Electronics Co. Ltd. (Китай), компанія з виробництва друкарських плат спеціального призначення, що мають специфічну технологію виробництва та можуть мати специфічні або унікальні характеристики і можуть виготовлятися на замовлення [31];

— Globaltech Electronics Limited (Китай), міжнародна компанія, що має сучасне обладнання, яке дає змогу виробляти друкарські плати складної будови та виконувати індивідуальні замовлення, займатися розробками та вдосконаленням характеристик друкарських плат [32].

Обсяги імпорту друкарських плат з 2014 по 2021 роки наведені у таблиці 2.2 [33, с. 156].

Таблиця 2.4 - Обсяг імпорту друкарських плат ТОВ «ПІК Лтд» [33, с. 157]

Рік	Обсяг імпорту друкарських плат, шт.			
	Introlines Industrial (HK) Ltd.	Mulda Electronics Co. Ltd.	Globaltech Electronics Limited	Всього
2014	3500	1000	1000	5500
2015	4500	1500	500	6500
2016	4500	1000	500	6000
2017	4000	1000	1000	6000
2018	10000	500	1000	11500
2019	12000	500	1000	13500
2020	14000	500	1000	15500
2021	10000	500	800	11300



Так, згідно з даними таблиці бачимо різке збільшення обсягів імпорту від Introlines Industrial (HK) Ltd. починаючи з 2019 року та подальшу незначну позитивну динаміку протягом останніх двох років, яка пояснюється наступними факторами:

— збільшення попиту з боку «ПК Лтд» на раніше використовувані та на нові моделі друкарських плат в наслідок розширення діяльності підприємства як у раніше існуючому напрямку виробництва телефонних апаратів, так і контрактному виробництві;

— надання пільгових умов компанією Introlines Industrial (HK) Ltd. при замовленні великих партій товару (10000 одиниць та більше);

— можливість виробництва друкарських плат за наявними макетами [34].

Однак у 2021 році обсяги імпорту знизилися на 26 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про різке зниження попиту на продукцію, вироблену на основі цих плат (телефонні апарати) та спад виробництва, спричинений наступними умовами:

— несприятливі умови на ринку стаціонарних телефонів, на якому сконцентрована основна діяльність підприємства;

— різке падіння споживчого попиту на продукцію підприємства;

— відсутність державної підтримки та фінансування галузі стаціонарної телефонії та цифрових телефонних мереж.

Співпраця «ПК Лтд» із Introlines Industrial (HK) Ltd. є вигідною для обох підприємств. Крім імпорту «ПК Лтд» займається розробкою проектів друкарських плат, враховуючи особливості попиту та необхідні можливості на ринку України та СНД. З одного боку, це знижує витрати на імпорт шляхом виключення витрат на розробку проекту плати компанією-імпортером продукції. З іншого боку Introlines Industrial (HK) Ltd. зацікавлена у розробках «ПК Лтд», яка є експортером проектів плат, і у зв'язку з цим надає «ПК Лтд» знижки та пільги при підписанні контрактів на постачання продукції до «ПК Лтд». За таких умов «ПК Лтд» у 2019 році

підписала контракт з Introlines Industrial (HK) Ltd. на 5 років на постачання фіксованої партії плат у розмірі 10000 одиниць на рік. Але у 2007-2020 роках спостерігалось збільшення попиту на друкарські плати, яке компенсувалося за рахунок підписання додаткових контрактів на постачання партії товару, що відповідає наявному попиту. Ця тенденція змінилася у 2021 році. Скоротилася кількість контрактів за рік та анулювалися деякі довгострокові контракти, знизилася обсяги імпорту.

Основна частина у структурі імпорту «ПК Лтд», незважаючи на зміни в обсязі, належить Introlines Industrial (HK) Ltd. і становить 90,9 % станом на 2020 рік та 88,5 % станом на 2021 рік. При цьому різке збільшення імпорту у 2015 році майже у 2 рази (або на 91 %) відбувалося також виключно за рахунок Introlines Industrial (HK) Ltd., в той час, як обсяг імпорту від двох інших постачальників залишався незмінним. Разом з цим, різке зниження показників імпорту у 2021 році відбувалося як за рахунок Introlines Industrial (HK) Ltd. (на 4000 штук), так і за рахунок Globaltech Electronics Limited (на 200 штук). При цьому обсяг імпорту від Mulda Electronics Co. Ltd. залишився незмінним. Такі зміни у структурі імпорту перш за все пов'язані з тим, що імпорт друкарських плат від двох перших виробників безпосередньо ґрунтується на споживчому попиті, у той час як закупівлі комплектуючих у Mulda Electronics Co. Ltd. обслуговують здебільшого виробничі потреби підприємства.

Таким чином, проаналізувавши загальний стан ТОВ «ПК Лтд», можна зазначити, що на підприємстві відбуваються негативні явища, які спричинені недостатньо ефективним управлінням конкурентоспроможністю підприємства, а саме недостатньою координованістю дій між окремими відділами підприємства. Недоліки процесу управління конкурентоспроможністю підприємства безпосередньо відбиваються на показниках фінансово-економічної діяльності, а саме негативно впливають на ефективність використання основних та оборотних коштів та трудових ресурсів. Разом з тим відбувається погіршення показників

зовнішньоекономічної діяльності, що виявляється у скороченні обсягів імпорту комплектуючих матеріалів. Таке становище підприємства можна пояснити несприятливими зовнішніми факторами, з якими ТОВ «ПК Лтд» не може впоратися за даного стану виробництва та основного напрямку діяльності, а також недостатнім фінансуванням процесу маркетингових досліджень та наукових розробок, що уповільнює процес пристосування ТОВ «ПК Лтд» до негативних змін попиту та ускладнює процес пошуку альтернативних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим, доцільно зробити детальний аналіз основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ПК Лтд», оцінити ступінь їх впливу на підприємство та відповідно до цього сформулювати та визначити відповідну ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю фірми.

## 2.2 Аналіз і оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управління ТОВ «ПК Лтд»

Аналіз та оцінка впливу факторів маркетингового середовища є першим та одним з найважливіших та найскладніших етапів управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ПК Лтд», оскільки саме він визначає стратегію розвитку підприємства та його потенційні можливості.

Найбільш повний та точний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ «ПК Лтд» доцільно зробити за допомогою SWOT-аналізу.

Так, під час дослідження було проведено SWOT-аналіз ТОВ «ПК Лтд», вивчені чинники мікро- та макросередовища.

Проблеми дослідження макросередовища підприємства мають першочергову роль для підприємства, оскільки на ці чинники підприємство не може вплинути, проте макрооточення визначає загрози та можливості підприємства, умови, у яких воно повинно функціонувати та при цьому

підтримувати свій потенціал у довгостроковому періоді та бути економічно ефективним та мати фінансову стабільність.

До найважливіших факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, що впливають на підприємство, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні зміни, або PEST-фактори.

Державне і політико-правове середовище тісно пов'язане з економічним порядком, що склався у країні. У зв'язку з цим розвиток виробництва є передумовою успішного функціонування сучасних ринкових відносин і здійснення успішної політики розвитку. Для ТОВ «ПІК Лтд», що функціонує на ринку телефонних апаратів, політико-правове середовище є в цілому несприятливим, що виражається у ряді факторів:

- відсутність чіткої законодавчої бази, що регулює діяльність ринку [22];

- відсутність державної підтримки розвитку галузі, що змушує підприємство шукати власні резерви для залучення коштів на розвиток виробництва або використовувати недержавних та закордонних партнерів;

- відсутність систематичного іноземного інвестування наукоємних та високотехнологічних галузей промисловості;

- припинення програми розвитку цифрових телефонних мереж, що призвело до скорочення діючої мережі цифрового зв'язку, що у свою чергу обмежує можливості глобального застосування цифрових телефонних апаратів та створює додаткові витрати для підприємства щодо встановлення локальних (здебільшого корпоративних) мереж для забезпечення цифрового зв'язку;

- нестабільне політичне середовище країни у рамках економічної кризи, що ускладнює взаємовідносини з закордонними постачальниками комплектуючих, унеможлиблює укладання довгострокових контрактів, що є значно ефективнішими для підприємства, враховуючи специфіку його діяльності.

Для аналізу макросередовища підприємства та для визначення впливу економічного середовища на підприємство зокрема, важливе значення має врахування показників економічного розвитку України.

Скорочення виробництва валової доданої вартості зафіксовано у таких видах економічної діяльності як будівництво (на 1,7%), сільське господарство (на 1,3%), фінансова діяльність (на 3,0%), державне управління (на 2,0%), операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям (на 0,7%) [35].

Соціальне середовище організації відображає вплив різних соціальних факторів на діяльність підприємства. Середня номінальна заробітна плата одного штатного працівника підприємств у березні 2022 р. становила 2531 грн., що на 8,3% більше ніж у попередньому місяці. Порівняно з березнем 2021 р. розмір заробітної плати зріс на 20,0%. За січень-березень 2022 р. середньомісячна заробітна плата штатного працівника склала 2389 грн. і зросла проти відповідного періоду попереднього року на 19,9%.

У структурі боргу із виплати заробітної плати працівникам економічно активних підприємств, як і раніше, найбільшими залишаються частки, що припадають на промисловість (50,6%), операції з нерухомістю (17,7%), будівництво (14,9%), діяльність транспорту та зв'язку (6,6%), торгівлю; ремонт автомобілів, ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку (2,6%), сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги (1,8%), охорону здоров'я та надання соціальних допомоги (1,7%), надання комунальних та індивідуальних послуг, діяльність у сфері культури та спорту (1,6%).

Чисельність наявного населення України на 1 березня 2022 р. становила 45745,2 тис. осіб. Упродовж січня-лютого 2022 року населення зменшилось на 33,3 тис. осіб або на 4,5 особи у розрахунку на 1000 жителів. Загальне скорочення чисельності населення відбувається виключно за рахунок природного скорочення – 36,4 тис. осіб, у той час як міграційний приріст населення становив 3,1 тис. осіб.

Впродовж березня 2022 р. чисельність громадян, які мали статус безробітних, зменшилась на 0,5% і склала на 1 квітня 2022 р. 613,6 тис. осіб. З початку 2022 р. чисельність зареєстрованого безробітних зросла на 12,6%, порівняно з березнем 2021 р. – на 21,5%.

Рівень зареєстрованого безробіття станом на 1 квітня 2022 р. становив 2,2% від кількості населення працездатного віку. Найвищий рівень безробіття зареєстровано у Полтавській (4,2%), Черкаській (3,7%), Вінницькій (3,6%), Кіровоградській та Рівненській (по 3,4%), Житомирській та Сумській (по 3,3%) областях, а найнижчий – у м. Києві (0,4%) [36].

На основі вищенаведених соціально-економічних показників можна стверджувати про незначне покращення економічної ситуації держави станом на 2021 – початок 2022 року, що насамперед виявляється у пожвавленні промислового виробництва, зовнішньоекономічних операцій, покращенні інвестиційного клімату, зменшенню рівня безробіття, збільшенню реальної заробітної плати. Це створює сприятливі умови для розвитку ТОВ «ПК Лтд» та розширення його виробничої діяльності.

Технологічне середовище значною мірою визначає тенденції та можливості підприємства, а також його потенційні обмеження. Саме технологічне середовище може стати джерелом пошуку важелів підвищення конкурентоспроможності як продукції так і підприємства в цілому. Вивчення технологічного середовища, відстеження нововведень у різноманітних областях (товару, управління, технології) створює для підприємства додаткові можливості і переваги, забезпечує виживання у довгостроковій перспективі.

Технологічне середовище для ТОВ «ПК Лтд» представлено трьома основними напрямками: цифрова стаціонарна телефонія, мікроелектроніка та світлодіодна діяльність у рамках енергозберігаючих технологій. Для стаціонарної телефонії спостерігається практична відсутність впровадження світових наукових досягнень та технологічних розробок на вітчизняному

ринку, що є результатом відсутності споживчого попиту та відсутністю державної підтримки галузі.

Мікроелектроніка знаходиться у стадії розвитку проте на даний час не має загальнодержавного рівня та її розвиток визначається здебільшого окремими приватними науково-дослідницькими центрами. Світлодіодне виробництво перебуває у процесі становлення в Україні та в світі та є одним з напрямків енергозберігаючих технологій та є одним найбільш актуальних напрямків наукових досліджень та розробок та може стати основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді [37]. Тому з огляду на такий стан технологічного середовища для підприємства стратегічно важливим є розгляд можливості переорієнтації виробництва на світлодіоди.

Аналіз та моніторинг основних факторів макросередовища повинен здійснюватися з урахуванням взаємозв'язку та взаємовпливу всіх елементів макрооточення. Зміна в одній з компонент може призвести до суттєвих змін інших компонентів макросередовища.

Так, нестабільна політична ситуація негативно позначається на окремих економічних показниках, що, у свою чергу призводить до недостатнього фінансування науково-технологічної та соціальної сфери.

Тому вивчення макрооточення повинно вестися не окремо, а системно з відстеженням не тільки власне змін в окремій компоненті, але із з'ясуванням того, як ці зміни впливають на інші елементи.

Процес дослідження мікросередовища підприємства складається з факторів безпосереднього оточення і внутрішнього середовища.

Безпосередній вплив на діяльність фірми здійснюють такі фактори: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники. Підприємство під час свого функціонування може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з вищезазначеними чинниками та завдяки цьому може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей та запобіганні потенційних загроз.

Комерційний успіх будь-якого підприємства залежить від особливостей і характеру взаємодії зі споживачами.

Так, споживачами продукції ТОВ «ПК Лтд» є кінцеві користувачі. З огляду на те, що підприємство виробляє як окремі телефонні апарати, так і розробляє та встановлює міні-АТС та відповідні їм мережі, споживчий попит ТОВ «ПК Лтд» виявляється за такими напрямками: індивідуальне використання цифрових телефонних апаратів та використання телефонних апаратів у складі АТС.

Слід відзначити, що індивідуальне споживання на даний час має дуже стрімку спадну динаміку, що спричинене відсутністю загальнодержавної мережі цифрового зв'язку та активним розвитком таких альтернативних засобів зв'язку як радіотелефонія та мобільний зв'язок. Що стосується використання телефонних апаратів у складі цифрових міні-АТС, то споживачами є підприємства, що створюють внутрішні телефонні мережі з власними АТС. Кількість цих споживачів постійно зростає, що пояснюється якісними та технологічними перевагами даної продукції.

Позитивним моментом при взаємодії підприємства зі споживачами є також висока чутливість споживачів до реклами та високий рівень прихильності споживачів до продукції ТОВ «ПК Лтд», оскільки підприємство пропонує разом з телефонними апаратами послуги та необхідне обладнання для встановлення та введення в експлуатацію міні-АТС. Проте вузька цільова споживча аудиторія суттєво обмежує потенційне зростання попиту, а високі вимоги споживачів до якості продукції вимагають постійних додаткових витрат на вивчення новітніх наукових розробок та впровадження нововведень.

Так, в результаті аналізу взаємодії ТОВ «ПК Лтд» зі споживачами можна виділити перелік основних можливостей та загроз підприємства у цьому розрізі, який наведений у таблиці 2.5.



Таблиця 2.5 - Перелік можливостей і загроз для ТОВ «ПК Лтд» в результаті його взаємодії зі споживачами

можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення тенденції збільшення кількості споживачів</li> <li>- виявлення потенційного попиту</li> <li>- високий ступінь прихильності споживачів до товару підприємства</li> <li>- обмежена можливість покупців у виборі інших виробників</li> <li>- висока чутливість споживачів до реклами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вузька аудиторія спеціалізованих споживачів</li> <li>- високі вимоги до якості продукції</li> <li>- обмежений характер попиту</li> <li>- індивідуальні вимоги до комплектації компонентів</li> </ul>

До факторів мікросередовища безпосереднього впливу також відносяться постачальники комплектуючих. Саме постачальники відіграють ключову роль в діяльності ТОВ «ПК Лтд», оскільки якісні та характеристики кінцевого продукту здебільшого залежить саме від відповідної якості комплектуючих. ТОВ «ПК Лтд» взаємодіє тільки з закордонними постачальниками з Китаю, оскільки вони на даний час не мають відповідних вітчизняних аналогів.

Так, на даний момент основними постачальниками комплектуючих та інформаційних ресурсів для ТОВ «ПК Лтд» є: Introlines Industrial (HK) Ltd. (Китай), Mulda Electronics Co. Ltd. (Китай), Globaltech Electronics Limited (Китай).

Слід відзначити, що Introlines Industrial (HK) Ltd. є одночасно виробником друкарських плат на основі розробок ТОВ «ПК Лтд», адаптованих під потреби країн СНД, тому у цьому випадку має місце взаємовигідне співробітництво та пільгові умови постачання друкарських плат.

В цілому характер взаємодії з постачальниками можна охарактеризувати як сприятливий, проте є певні загрози, спричинені здебільшого несприятливими чинниками макросередовища організації.

Узагальнення можливостей та загроз з боку постачальників для ТОВ «ПК Лтд» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Перелік можливостей і загроз для ТОВ «ПК Лтд» з боку постачальників

можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання постачальникам вигідних умов постачання та співробітництва</li> <li>- виробництво постачальниками продукції на замовлення</li> <li>- широкий асортимент комплектуючих у наявних постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність укладання довгострокових контрактів</li> <li>- скорочення кількості постачальників</li> <li>- обмежені можливості постачальників</li> <li>- підвищення цін на послуги постачальників</li> <li>- обмежена кількість потенційних постачальників</li> </ul>

Конкуренти також є одним з найважливіших елементів мікросередовища, оскільки діяльність та успіх підприємства безпосередньо пов'язаний з їх діяльністю. Аналіз та виявлення основних конкурентів повинен бути безперервним процесом, оскільки саме діяльність конкурентів здебільшого визначає переваги чи недоліки підприємства а відтак і загальний рівень його конкурентоспроможності. Основними конкурентами ТОВ «ПК Лтд» є російські підприємства, що активно реалізують свою продукцію на Українському ринку: ВАТ «ТЕЛПРОС» та ВАТ «Комплексные телекоммуникационные системы». Аналізуючи різноманітні статистичні джерела та доступну звітність вищезазначених підприємств можна стверджувати, що ТОВ «ПК Лтд» має технологічні, якісні, цінові та територіальні конкурентні переваги, проте вони мають короткостроковий і нестабільний характер. Суттєвою перевагою є наявність відділу розробок на ТОВ «ПК Лтд» та можливість виконання індивідуальних замовлень, в той час як конкуренти мають більші розміри виробництва та мають можливість транспортування великих партій товару та здійснення регулярних поставок. Разом з тим митні податки та додаткові витрати на транспортування продукції з закордону змушує конкурентів встановлювати більш високі цін на свою продукцію при незначних якісних та комплектаційних перевагах.

Перелік основних можливостей та загроз для ТОВ «ПК Лтд» з боку конкурентів наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Перелік можливостей та загроз для ТОВ «ПК Лтд» з боку конкурентів.

можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі бар'єри до входу на цільовий ринок</li> <li>- наявність цінових конкурентних переваг у підприємства</li> <li>- територіальна конкурентна перевага</li> <li>- тісне співробітництво з конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність якісних конкурентних переваг у конкурентів</li> <li>- збільшення кількості ативних конкурентів</li> <li>- технологічна оснащеність конкурентів</li> </ul>

ТОВ «ПК Лтд» здійснює реалізацію своєї продукції через власну мережу магазинів та сервісних центрів, тому не використовує послуги посередників, що значно спрощує та здешевшує процедуру реалізації товарів власного виробництва.

Складовою частиною мікросередовища організації є також його внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище має декілька аспектів, кожний з яких включає набір ключових процесів та елементів організації, стан яких у сукупності визначає ті можливості, які має в розпорядженні підприємство.

Кадровий аспект внутрішнього середовища підприємства охоплює такі процеси як: взаємодія менеджерів і робочих, наймання, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення та підтримка стосунків між працівниками. При проведенні оцінки потенціалу підприємства аналізується динаміка і склад персоналу, рівень фахової підготовки кадрів. Кадровий склад ТОВ «ПК Лтд» станом на 2020 та 2021 роки представлений у таблиці 2.8 [38, с. 87].

Таблиця 2.8 - Кадровий склад ТОВ «ПК Лтд»

Категорії персоналу	2020		2021		Відхилення (+, -)	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
Адміністративно-управлінський персонал	312	20	242	20	-70	-6
Виробничий персонал	1142	74	907	75	-235	-20
Допоміжний персонал	84	6	47	5	-37	-3
Разом	1538	100	1196	100	-342	

Результати дослідження чинників внутрішнього середовища ТОВ «ПК Лтд» з точки зору сильних та слабких сторін за різними аспектами діяльності підприємства представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати обстеження сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «ПК Лтд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
У сфері маркетингу	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснюється збір і аналіз інформації в усіх сферах діяльності підприємства;</li> <li>- аналіз інформації ведеться на основі статистичних методів</li> <li>- підприємство має широкий доступ до наукових досліджень та розробок світових лідерів у галузі мікроелектроніки;</li> <li>- здійснення оперативного контролю за діяльністю підприємства в цілому;</li> <li>- відпрацьована технологія залучення споживачів;</li> <li>- висока якість та надійність продукції;</li> <li>- високий імідж підприємства на ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- специфічний характер продукції;</li> <li>- не розробляється програма маркетингу по окремих видах діяльності;</li> <li>- недостатнє фінансування маркетингової діяльності;</li> <li>- відсутність чіткої та обґрунтованої стратегії маркетингу;</li> <li>- відсутність достатньої інформації про стан зовнішнього середовища та конкурентів.</li> </ul>
У сфері фінансів	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- невисока собівартість продукції у порівнянні з конкурентами;</li> <li>- організована робота з пошуку з пошуку додаткових товарних і фінансових ресурсів;</li> <li>- контроль фінансового стану проводиться на всіх рівнях підприємства у відповідності з певними сферами діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підприємство має нестачу власних оборотних коштів;</li> <li>- не використовує в достатній мірі сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності;</li> <li>- наявна нестача інформації для проведення комплексного аналізу й обстеження;</li> <li>- немає чітко обґрунтованої фінансової стратегії.</li> </ul>
У сфері виробництва	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність високотехнологічного обладнання;</li> <li>- наявність власного відділу розробок;</li> <li>- постійне вдосконалення технічних характеристик та виробничого процесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективне використання основних фондів.</li> </ul>
У кадровій сфері	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективна система навчання персоналу;</li> <li>- провідний персонал зі значним досвідом роботи;</li> <li>- взаємозв'язок і інтеграція підрозділів підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестача висококваліфікованих кадрів</li> <li>- незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці;</li> <li>- висока плинність кадрів.</li> </ul>

Отже, виходячи з даних таблиці 2.10, ТОВ «ПІК Лтд» має як сильні так і слабкі сторони, проте на даний момент підприємство не використовує свої сильні сторони для зменшення впливу слабких сторін внутрішнього середовища та робить неможливим подолання зовнішніх загроз. Аналіз завершується узагальненням великої кількості різноманітних даних про розвиток підприємства і ринкового середовища. При цьому дуже важливим є урахування ступеня і характеру впливу, тенденцій змін окремих факторів на підприємство. Так, в результаті аналізу всіх розглянутих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, обираємо найважливіші та заносимо до матриці SWOT, враховуючи ступінь впливу кожного з них. Отримана матриця SWOT представлена на рисунку 2.6.

Ринок Підприємство	Можливості: - зростання обсягів ВВП (3); - збільшення доходів населення (3); - впровадження нових технологій (3).	Загрози: - відсутність чіткої законодавчої бази галузі (3); - зниження фінансування наукоємних галузей (3); - нестабільне політичне середовище (3); - відсутність державної підтримки галузі (2).
Сильні сторони: - висока якість та надійність продукції (3); - наявність цінових конкурентних переваг (3); - інноваційний потенціал продукції (3); - високий імідж підприємства на ринку (3).	СиМ $12 \times 9 = 108$	СиЗ $12 \times 11 = 132$
Слабкі сторони: - збільшення кількості активних конкурентів (2); - обмежений характер попиту (3); - скорочення кількості постачальників (3); - недостатнє фінансування маркетингових досліджень(3);	СлМ $11 \times 9 = 99$	СлЗ $11 \times 11 = 121$

Рис. 2.6 Матриця SWOT ТОВ «ПІК Лтд»

Виходячи зі складеної матриці SWOT, зрозуміло, що у першу чергу керівництво підприємства повинно приділити увагу тим секторам, де розрахований добуток є найбільшим. У даному випадку це поле СпЗ, тобто при розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності фірмі потрібно боротися з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів. Сильні сторони підприємства мають забезпечити йому захист від несприятливих факторів зовнішнього середовища. В першу чергу підприємство має можливість залучати інвесторів, додаткові кошти на фінансування підприємства за рахунок високої якості і надійності продукції, а також інноваційного потенціалу, що у свою чергу компенсує відсутність державної підтримки галузі. За рахунок випуску продукції високої якості разом із цінними конкурентними перевагами та високого іміджу підприємства на ринку, воно стає менш чутливим до політичної нестабільності, та це не має суттєвого впливу на партнерські відносини ТОВ «ПК Лтд» із закордонними постачальниками.

Таким чином, діяльність ТОВ «ПК Лтд» зазнає негативних змін на сучасному етапі, про що свідчать показники економічної ефективності підприємства, які мають спадну динаміку. Процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві має недоліки, пов'язані перш за все з недосконалістю взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, відсутність своєчасного зворотного зв'язку, нераціональністю фінансування окремих напрямків діяльності та маркетингових досліджень. Як наслідок знижуються показники використання основних та оборотних коштів. Ситуація погіршується несприятливим станом ринку стаціонарних телефонів в наслідок бурхливого розвитку суміжним ринків. З метою виявлення причин погіршення стану ТОВ «ПК Лтд» був здійснений SWOT аналіз підприємства, в результаті якого було виявлено, що найбільш оптимальною стратегією для підприємства є стратегія боротьби з зовнішніми небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів, що у свою чергу забезпечить підприємству високий рівень конкурентоспроможності.

### 2.3 Стратегія диверсифікація як напрямок розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ПК Лтд»

Виходячи з попередніх розрахунків можна стверджувати, що ТОВ «ПК Лтд» має несприятливе становище, яке спричинене перш за все несприятливими факторами на ринку телефонних апаратів, на якому підприємство здійснює свою основну діяльність. Незважаючи на загальну конкурентоспроможність основної продукції та наявність унікальних конкурентних переваг у вигляді структурних та якісних характеристик друкарських плат, пристосованих до умов вітчизняного ринку, що були досягнуті у наслідок науково-дослідних розробок, підприємство не може подолати негативні фактори зовнішнього середовища, а саме, зниження попиту на стаціонарні телефони. Саме тому доцільним для підприємства є розширення меж своєї діяльності шляхом випуску нової продукції і виходу на нові ринки, тобто реалізація стратегії диверсифікації.

Дана практика вже є характерною для підприємства. Проведена диверсифікація виробництва у рамках вже існуючих асортиментних груп та технологій у 2015 році принесла досить незначне та нетривале поліпшення ситуації.

У процесі аналізу сучасного стану підприємства «ПК Лтд», наявних та потенційних конкурентних переваг, оцінки загального рівня конкурентоспроможності у даній ситуації для виходу підприємства з кризового стану доцільно запропонувати стратегію диверсифікації виробництва у бік розробки нових асортиментних груп із поступовою переорієнтацією основних напрямків виробництва. Основним напрямком виробництва пропонується зробити світлодіодне виробництво. Разом з тим доцільно запропонувати залишити напрямок цифрової телефонії як допоміжний у рамках контрактного виробництва та комплексу послуг з розробки та встановлення міні-АТС разом із продажем компонентів.

Однією з найбільших перешкод на шляху до енергозбереження для більшості країн є постійно зростаюче споживання електроенергії. Зростання виробничих потужностей, а також постійний розвиток міст змушують шукати шляхи для зменшення споживання електрики. Однак, в той час коли багато країн з успіхом вирішують дану проблему, Україна продовжує її ігнорувати. Електростанції, що побудовані в основному в радянські роки, сьогодні працюють на межі своїх можливостей. Одним з найважливіших напрямів щодо зменшення вжитку електроенергії, який обрала більшість високорозвинених країн, є використання світлодіодних технологій для вуличного, промислового та декоративного освітлення [41].

На даний момент ринок світлодіодного виробництва перебуває на стадії бурхливого розвитку, про що свідчать дані таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Структура світового ринку світлодіодів в 2007-2021 рр.

Роки	Обсяг ринку світлодіодів			Обсяг освітлювальних світлодіодів			Ринкова частка освітлюваних світлодіодів, %
	Абсолютне значення, млн. дол.	Темп росту, %	Відхилення, (+/-)	Абсолютне значення, млн. дол.	Темп росту, %	Відхилення, (+/-)	
2018	4,2	-	-	0,21	-	-	5,0
2019	4,5	107,1	0,3	0,34	161,9	0,13	7,5
2020	5,1	113,3	0,6	0,46	135,3	0,12	9,0
2021	4,9	96,1	-0,2	0,51	110,9	0,05	10,4

Так, за даними таблиці 2.11, що частка ринку освітлювальних світлодіодів постійно зростає з 5 % у 2019 році до 10,4 % у 2020. Відповідно і зростає обсяг освітлювальних світлодіодів, що склав 0,51 млн. доларів у 2020 році проти 0,46 млн. доларів у 2019, незважаючи на загальне зменшення обсягу ринку світлодіодів у 2020 році на 3,9 % (з 5,1 млн. доларів до 4,9 млн. доларів). За прогнозними значеннями на 2021 рік при збільшенні загального обсягу ринку світлодіодів більш ніж у два рази, частка освітлювальних світлодіодів зросте до 12% і складе близько 1,37 млн. доларів.

На основі наведених характеристик світового ринку світлодіодів можна стверджувати, що він стрімко розвивається та є дуже сприятливим для



ТОВ «ПІК ЛТД». Окремо слід виділити сегмент освітлювальних світлодіодів, який має постійно зростаючу позитивну динаміку.

Світлодіодне виробництво на ТОВ «ПІК ЛТД» започатковане у 2019 році, та розробляється головним чином як світлодіодна реклама, охоплюючи дуже незначний сегмент ринку освітлювальних світлодіодів – декоративне освітлення. Виробництво розробляється за наступними напрямками:

- постачання матеріалів для виготовлення світлодіодної реклами;
- розробка та виробництво обладнання для світлодіодної реклами;
- програмне забезпечення для світлодіодної реклами
- виробництво та монтаж світлодіодної реклами.

Світлодіодна виробництво є новим, але достатньо перспективним напрямком діяльності в наслідок постійно зростаючого попиту на світлодіодні стрічки, рекламу та освітлення.

Незважаючи на те, що світлодіодне виробництво розробляється на підприємстві лише другий рік, цей напрямок вже виокремився у загальній структурі виробничої діяльності та є самостійним, що свідчить про його перспективність.

У рамках започаткування нового виробництва у 2020 році були проведені імпорتنі закупівлі. При цьому у 2021 році відбувається підвищення показників імпорту комплектуючих та матеріалів для виробництва світлодіодної реклами. Пріоритетним для підприємства є здійснення імпорту світло діодів, що реалізується за трьома основними напрямками:

- світлодіодні стрічки;
- світлодіодні модулі;
- світлодіодні лампи.

При цьому обсяг імпорту світлодіодних ламп скоротився на 1,54 %, що не відповідає світовим тенденціям розвитку ринку та свідчить про визначення світлодіодної реклами, основними компонентами якої є

світлодіодні стрічки, пріоритетним напрямком розвитку світлодіодного виробництва.

За цим напрямом діяльності «ПІК Лтд» співпрацює на даний момент із єдиним постачальником - Shenzhen Vetop Electronics (Китай), яка є виробником світлодіодів, має широкий асортимент продукції, низький рівень цін при достатньо високій якості продукції і на даному етапі швидко розвиває свою діяльність [43]. Вже у 2021 році підприємство розширило свій асортимент, здебільшого у напрямку імпорту світлодіодних стрічок, враховуючи тенденції на українському ринку.

Пріоритетним напрямом імпорту є світлодіодні стрічки [44, с. 16]. Крім того, спостерігається чітка загальна позитивна динаміка в обсязі імпорту світлодіодної продукції. Такий стрімкий розвиток був спричинений перш за все збільшенням обсягів попиту на ринку світлодіодів. Разом з тим слід зазначити, що ринок світлодіодів в Україні є висококонкурентним та таким, що стрімко розвивається на сьогодні, тому для підприємства дуже важко втримати та підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції на вітчизняному ринку. При цьому «ПІК Лтд» має перевагу завдяки наступним факторам:

- широкий асортимент продукції;
- комплексне виробництво світлодіодної реклами: розробка макету, безпосередньо виробництво, встановлення.

Відносно світлодіодної реклами як основного напрямку виробництва, можна виділити наступні конкурентні переваги, що забезпечує його конкурентоспроможність:

- сервісна конкурентна перевага, що виявляється у комплексному підході: разом із широким асортиментом світлодіодної продукції за середнім рівнем цін та високою якістю пропонуються також послуги із розробки макетів, технічного та програмного забезпечення світлодіодної реклами;

— конкурентні переваги продукту, які полягають в унікальних характеристиках світлодіодів та програмного забезпечення для них, пристосованого до умов вітчизняного ринку;

— конкурентні переваги унікального характеру, що проявляються в оригінальній технології виробництва, що отримана завдяки науковим розробкам у галузі мікроелектроніки.

Світлодіодна реклама, маючи вищезазначені переваги, залишається не основним видом діяльності підприємства, тому не може суттєво впливати на фінансово-економічний стан підприємства. З огляду на постійно зростаючий обсяг ринку світлодіодів, для ТОВ «ПК Лтд» доцільно збільшувати частку світлодіодного виробництва у загальному обсязі, тобто мати два основних напрямки діяльності: цифрові телефонні апарати та світлодіоди. Але розширення виробництва одного виду продукції може відбуватися лише за рахунок скорочення іншого. Тобто для ТОВ «ПК Лтд» необхідним є збільшення витрат на виробництво світлодіодних стрічок, що є основним напрямком світлодіодного виробництва на сьогодні за рахунок скорочення витрат на виробництво цифрових стаціонарних телефонів. Проте робити такі дії спираючись лише на наявні та потенційні можливості ринку неможливо. Одним з основних факторів, які повинні враховувати керівники, приймаючи рішення про диверсифікацію та переорієнтацію діяльності є показники прибутковості та рентабельності окремого виробництва.

Важливим кроком є визначення необхідного обсягу витрат, які ТОВ «ПК Лтд» може переорієнтувати з виробництва стаціонарних телефонів на виробництво стаціонарних стрічок з розрахунку на місяць.

Так, станом на 2022 рік підприємство виробляє в середньому 120 телефонів і, враховуючи витрати на одиницю продукції, витрачає 15360 грн. на місяць [45, с. 76]. При цьому прибуток від реалізації стаціонарних телефонів становитиме 4440 грн. на місяць. Враховуючи витрати на виробництво однієї світлодіодної стрічки, ТОВ «ПК Лтд» у рамках зазначеної суми може виробляти 568 світлодіодних стрічок, прибуток від

реалізації яких становитиме 6248 грн. на місяць. Проте підприємство не може відмовитися від виробництва стаціонарних телефонів взагалі, тому пропонується залишити прийнятний мінімум на виробництво стаціонарних телефонів у розмірі 360 грн. на місяць, а решту коштів переорієнтувати на виробництво світлодіодних стрічок, тобто 15000 грн. Порівняння показників рентабельності та прибутковості запропонованих заходів із ситуацією на даний момент часу представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12- Порівняльна характеристика напрямків діяльності ТОВ «ПК Лтд»

№	Характеристика	До впровадження заходів з перерозподілу коштів		Після впровадження заходів з перерозподілу коштів	
		Стаціонарні телефони	Світлодіодна стрічка	Стаціонарні телефони	Світлодіодна стрічка
1	2	3	4	5	6
1	Витрати на місяць, грн.	15360	1200	360	16200
2	Витрати на одиницю продукції, грн.	128	27	128	27
3	Ціна одиниці продукції, грн.	165	38	165	38
4	Обсяг виробництва, шт.	120	44	3	600
5	Дохід, грн.	19800	1672	495	22800
6	Прибуток, грн.	4440	472	135	6600
7	Рентабельність, %	29	39	37,5	41

Згідно розрахунків, наведених у таблиці 3.6, бачимо позитивні зміни показників прибутковості та рентабельності за обома напрямками діяльності. Так, до впровадження заходів з перерозподілу коштів, прибуток складав 4872 грн. на місяць.

Після перерозподілу коштів можливий прибуток складатиме 6735 грн. на місяць. Тобто, перерозподіливши 15000 грн. в місяць на виробництво світлодіодних стрічок, підприємство може отримати додатковий прибуток у розмірі 1823 грн.

Проте розглядаючи світлодіодну рекламу, усі виділені конкурентні переваги мають нестабільний характер, тобто коротку тривалість дії, оскільки продукція цього сегменту ринку здебільшого стандартизована та

має практично однакові якісні характеристики, тобто не можуть забезпечити стабільну конкурентоспроможність продукції у довгостроковому періоді.

Тому з розвитком світлодіодної реклами як окремого сегменту ринку світлодіодного виробництва і збільшенням кількості конкурентів основним фактором забезпечення конкурентоспроможності має стати більш низька ціна, яку ТОВ «ПК Лтд» не може забезпечити з огляду на якісні характеристики продукції та додаткові можливості та сервіси, що пропонуються до продукції. Крім того, навіть за високого рівня споживчого попиту, світлодіодна реклама не потребує значних обсягів виробництва та відповідно імпорту комплектуючих, що певним чином обмежує зовнішньоекономічну діяльність підприємства та можливості розвитку за рахунок розширення виробництва. Проте в умовах несприятливого стану ТОВ «ПК Лтд», короткотривала та конкурентоспроможність є оптимальним варіантом попередження кризи на підприємстві та покращення економічної ефективності. Ще одним перспективним напрямком для ТОВ «ПК Лтд» є освітлювальні світлодіоди. На даний момент підприємство не приділяє цьому виду діяльності значної уваги, про що свідчить зниження імпорту світлодіодних ламп у 2021 році порівняно з 2020.

Разом з тим ТОВ «ПК Лтд» має налагоджені зв'язки з імпортерами необхідних комплектуючих, що значно скорочує витрати часу та коштів на розробку нового виробництва та є єдиним у регіоні імпортером світлодіодних ламп. Проте на даний час попит на світлодіодні лампи має нестабільний характер та є незначним, тому розвиток цього напрямку діяльності є перспективним у майбутньому, а тому повинен розроблятися та враховуватися у загальній структурі виробництва. За таких умов світлодіодне освітлення є стратегічно важливим для підприємства напрямком діяльності та джерелом формування конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В результаті проведеного у дипломній роботі дослідження було визначено фактори формування та розвитку конкурентоспроможності, здійснено оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПК Лтд» та розроблені напрямки її розвитку, і, таким чином, досягнута мета дослідження.

Так, у теоретичній частині дослідження було визначено поняття конкурентоспроможності та можливі підходи до її формування, досліджений процес управління конкурентоспроможністю організації та його основні етапи, виділені основні методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, серед безлічі трактувань поняття конкурентоспроможності найбільш узагальнено поняття конкурентоспроможності можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, здебільшого залежить від вірно обраної конкурентної стратегії підприємства, визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку та відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів. Досягнення конкурентних переваг забезпечується в результаті систематичного моніторингу спрямованості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність фірми. Найбільш складною є оцінка рівня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Конкурентоспроможність товару являє собою головну умову успіху будь-якого підприємства на ринку, що забезпечує достатньо високий рівень його прибутковості. Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну

перевагу над своїми прямими конкурентами. З іншого боку, підтримання відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства залежить від вдалої обраної стратегії підприємства. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу. На конкурентоспроможність підприємства впливає низка чинників, які безперечно повинні бути враховані при здійсненні процесу формування та управління конкурентоспроможністю.

Процес управління конкурентоспроможністю представляє собою безперервне явище, що складається з послідовності взаємопов'язаних етапів: аналіз середовища та підприємства, розробка та реалізація конкурентних стратегій.

Для визначення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, вона підлягає оцінці. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за допомогою різних методів, найбільш ефективними з яких є метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності та профілю конкурентів. За допомогою цих методів визначається як загальний рівень конкурентоспроможності продукції або підприємства так і ступінь прояву окремої конкурентної переваги, її вагомість та вплив на діяльність фірми в цілому.

У другому розділі дипломної роботи було проведено дослідження ринку телефонних апаратів та комплектуючих та визначено місце ТОВ «ПК Лтд» на ньому, проаналізовано практику управління процесами формування та розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ПК Лтд», виявлено та оцінено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на управління конкурентоспроможністю підприємства.

Так, при аналізі ринку телефонних апаратів та комплектуючих було виявлено, що структура обсягів реалізації засобів зв'язку зазнала істотних

змін за останні 8 років у бік збільшення частки мобільних телефонів з 27 % у 2003 до 65 % у 2021 році, що відбувалося паралельно із суттєвим зменшенням частки стаціонарних телефонів з 52 % у 2003 до 9 % у 2021 році. Такі зміни ринкової структури є негативними для ТОВ «ПІК Лтд», оскільки його основна виробнича діяльність представляє собою виробництво стаціонарних телефонів. Разом з несприятливим становищем цільового ринку суттєвий негативний вплив на підприємство мають недоліки у взаємодії підрозділів у процесі управління конкурентоспроможністю. Як наслідок, маємо погіршення загального стану підприємства, про що свідчить негативна динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «ПІК Лтд». Так, зниження показника ресурсовіддачі на 3,5 %, рентабельності ресурсів – на 16,6 %, фондівіддачі на 7,3 % із одночасним підвищенням фондоємності на 8 % у 2021 році порівняно з 2020 свідчить про неефективне використання ресурсів. Зміни на ринку телефонних апаратів також негативно впливають на імпорتنу діяльність ТОВ «ПІК Лтд», про що свідчить скорочення обсягів імпорту друкарських плат на 26 % за останній рік. В результаті дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес управління конкурентоспроможністю, яке проводилося за допомогою SWOT-аналізу, було виявлено, що при розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності фірмі потрібно боротися з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів. Сильні сторони підприємства мають забезпечити йому захист від несприятливих факторів зовнішнього середовища. В першу чергу підприємство має можливість залучати інвесторів, додаткові кошти на фінансування підприємства за рахунок високої якості і надійності продукції, а також інноваційного потенціалу, що у свою чергу компенсує відсутність державної підтримки галузі. За рахунок випуску продукції високої якості разом із ціновими конкурентними перевагами та високого іміджу підприємства на ринку, воно стає менш чутливим до політичної нестабільності, та це не має



суттєвого впливу на партнерські відносини ТОВ «ПК Лтд» із закордонними постачальниками.

У третьому розділі було здійснено оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПК Лтд», запропоновано та доведено доцільність диверсифікації як напрямку підвищення економічної ефективності підприємства та запропоновані перспективні напрямки розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ПК Лтд».

Отже, при оцінці ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПК Лтд» основна увага була приділена оцінці конкурентоспроможності продукції основного виробництва, за допомогою якої було виявлено наявні конкурентні переваги та ступінь їх прояву. Так, виявилось, що продукція ТОВ «ПК Лтд» є конкурентоспроможною за інтегральним показником (6,65) порівняно з основними конкурентами (6,55 та 6,2 відповідно), проте не має наявних вагомих конкурентних переваг, як б суттєво відрізняли досліджуване підприємство. При побудові багатокутника конкурентоспроможності була виявлена лише цінова конкурентна перевага, яка зважаючи на вагу цього показника є найбільш вираженою. Якісні характеристики продукції ТОВ «ПК Лтд» мають або рівні, або негативні значення, що свідчить про наявність конкурентних недоліків.

З метою аналізу ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому було побудовано профілі ТОВ «ПК Лтд» та двох його основних конкурентів – «Комплексные телекоммуникационные системы» та «ТЕЛРОС». В результаті було виявлено наступні конкурентні переваги: обсяг продажу, адаптивність каналів збуту та вигідне розташування підприємства. Проте, навіть за наявності конкурентних переваг ТОВ «ПК Лтд» не може забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності та ефективно здійснювати свою діяльність за несприятливих для підприємства умов на ринку телефонних апаратів. За таких умов доцільно запропонувати стратегію диверсифікації виробництва із створенням нових асортиментних груп,

започаткуванням виробництва суттєво нової продукції та виходом на нові ринки.

Основним напрямком діяльності пропонується зробити світлодіодне виробництво за двома основними напрямками: світлодіодна реклама та світлодіодне освітлення. Передумовою для цього є перш за все сприятливі умови на ринку світлодіодів: обсяг ринку збільшується, починаючи з 2007 року, станом на 2021 рік становить 4,9 млн. доларів та за прогнозними значеннями до 2012 року повинен збільшитися вдвічі. Слід зазначити, що найбільші темпи росту спостерігаються у сегменті ринку освітлювальних світлодіодів. ТОВ «ПК Лтд» започаткувало світлодіодне виробництво у 2020 році у рамках світлодіодної реклами, що охоплює досить незначний сегмент ринку. Однак, незважаючи на це, вже за рік, станом на 2021 рік спостерігається приріст обсягів імпорту комплектуючих на 16,3 %. Разом з диверсифікацією пропонується поступова переорієнтація виробництва на світлодіоди, що підтверджується показниками рентабельності та прибутковості. Так, перерозподіливши 15000 грн. на місяць на світлодіодне виробництво за рахунок скорочення виробництва стаціонарних телефонів, ТОВ «ПК Лтд» може отримати додатковий прибуток у розмірі 1823 грн. та підвищити показники рентабельності виробництва телефонів та світло діодів на 8,5 % та 2 % відповідно.

Продукція світлодіодної реклами є для підприємства джерелом короткострокових конкурентних переваг, що може стати одним із засобів покращення показників економічної ефективності та досягнення конкурентоспроможності у короткостроковому періоді. Проте стратегічно важливим для підприємства є напрямок освітлювальних світлодіодів у рамках енергозберігаючих технологій, що є привабливим завдяки наступним передумовам: сприятлива ситуація на ринку, можливість розширення масштабів виробництва, налагоджені зв'язки з постачальниками, вищий показник рентабельності у порівнянні зі світлодіодними стрічками (на 13 %). За таких умов освітлювальні світлодіоди мають стати джерелом

довгострокових конкурентних переваг та пріоритетним напрямком виробництва, що забезпечить фінансову стабільність ТОВ «ПК Лтд».

Проте підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління нею досягається не лише за рахунок розвитку виробництва, але й за допомогою вдосконалення системи управління та організації діяльності підприємства в цілому. Так, у зв'язку з цим були запропоновані наступні дії: додаткове фінансування дослідницької діяльності; перегляд розподілу повноважень у відділі маркетингу з метою більш повного та своєчасного дослідження зовнішніх та внутрішніх змін; створення ефективної системи підготовки молодих фахівців; оптимізація комунікаційного процесу. Своєчасне та координоване виконання вищезазначених завдань допоможе оптимізувати процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПК Лтд» та сприяти забезпеченню економічної ефективності підприємства у довгостроковому періоді.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Клименко С.М., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / Клименко С.М., Омеляненко Т.В. К.: КНЕУ, 2016. 527с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навчальний посібник / Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. К.: КНЕУ, 2013. – 231 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. / Фатхутдинов Р.А. М.: Изд-во Эксмо, 2014. 544с.
4. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г.Л., Челенков А.П. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2022. 256 с.
5. Царенко О.В. Методи оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України / Царенко О.В. // Економічний простір. 2020. № 23/1. С. 195 – 207.
6. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє URL:  
<http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>.
7. Рябик Г.Є. Конкурентні переваги – запорука успішного зростання підприємства URL:  
[http://www.confcontact.com/2017may/ 5\\_ryabik.htm](http://www.confcontact.com/2017may/ 5_ryabik.htm).
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник [Електронний ресурс]. К: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с. Режим доступу:  
<http://www.library.if.ua/books/14.html>.
9. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. К.: ДП «Експрес-Поліграф», 2022. 560 с.

10. Драган О.І. Формування конкурентних переваг підприємств. / Драган О.І. // Наукові праці НУХТ. 2020. № 29. С. 94 – 97.
11. Лісовська Л.С. Визначення конкурентних переваг вітчизняного промислового підприємства / Лісовська Л.С. Режим доступу:  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2019\\_628/90.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2019_628/90.pdf)
12. Загорянська О.Л., Литвин Н.М. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства [Електронний ресурс] / Загорянська О.Л., Литвин Н.М. Режим доступу:  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/newtech/2020\\_1/articles/2-20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/newtech/2020_1/articles/2-20.pdf)
13. Мотренко В.М. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Мотренко В.М. Режим доступу:  
<http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2019/v6/v6pp122-123.pdf>
14. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. / Балабанова Л.В. Донецьк: ДонДУЕТ, 2021. 180с.
15. Енциклопедія економіки: Метод експертних оцінок URL:  
<http://economic.lviv.ua/gospodarstvo/metod-ekspertnikh-ots-nok.html>.
16. Примак Т.О. Маркетинг: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / Примак Т.О. К.: МАУП, 2021. – 228 с. Режим доступу:  
<http://readbookz.com/book/146/4113.html>.
17. Методи дослідження економічних процесів: монографія / За заг. ред. Зінов'єва Ф.В. Сімферополь: ПП «Підприємство Фенікс», 2020. 244 с. – рос.
18. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика [Електронний ресурс] / Кардаш В.Я. К.: КНЕУ, 2022. – 124 с. Режим доступу:  
<http://studentbooks.com.ua/content/view/112/44/1/0/>
19. Смерек В.Я. Как правильно работать с конкурентами [Електронний ресурс] / Смерек В.Я. Режим доступу:  
[http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_23/article\\_3663/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_3663/)

20. Офіційний сайт консалтингової компанії «Софт рейтинг» URL:  
<http://www.softrating.com.ua>
21. Офіційний сайт Державного комітету статистики URL:  
<http://www.ukrstat.gov.ua>
22. Постанова . № 2238 «Про Концепцію розвитку зв'язку України до 2021 року» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу:  
<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/>
23. Інформаційний буклет ТОВ «ПІК Лтд» / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2021. – 68 с.
24. Офіційний сайт ТОВ «ПІК Лтд» URL: <http://companypikltd.narod.ru/>
25. Каталог продукції ТОВ «ПІК Лтд» / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2021. – 48 с.
26. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / Шегда А.В. К.: «Знання», 2002. – 583 с. Режим доступу:  
<http://www.library.if.ua/books/32.html>
27. Сафронов Н.А. Экономика предприятия [Електронний ресурс] / Сафронов Н.А. М.: Юристъ, 2022. – 608 с. Режим доступу:  
<http://books.efaculty.kiev.ua/ekpd/1/>
- 28 Положення про відділ маркетингу ТОВ «ПІК Лтд». / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2017 р. 208 с.
29. Виробничо-фінансова звітність ТОВ «ПІК Лтд». / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2021. – 254 с.
30. Офіційний сайт компанії Introlines Industrial (HK) Ltd URL:  
Режим доступу: <http://www.introlines.com/v1/index.htm>
31. Офіційний сайт компанії Mulda Electronics Co. Ltd. URL:  
<http://www.made-in-china.com/showroom/muldasales>
32. Офіційний сайт компанії Globaltech Electronics Limited URL:  
<http://www.globaltech-ind.com.hk/index.html>
33. Звітність відділу маркетингу ТОВ «ПІК Лтд» за період 2002 – 2021 рр. / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2021. – 216 с.

34. Інформаційний буклет компанії Introlines Industrial (HK) Ltd URL:  
<http://www.introlines.com/v1/about.html>
35. Основні показники соціально-економічного розвитку України за 2021 р. [Електронний ресурс] / міністерство економіки України. Режим доступу:  
[http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/makro\\_pokazniki/ukr/3526.html](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/makro_pokazniki/ukr/3526.html)
36. Основні показники соціально-економічного розвитку України: за станом на 1 травня 2022 р. [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. Режим доступу:  
[http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/makro\\_pokazniki/ukr/5302.html](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/makro_pokazniki/ukr/5302.html)
37. Світлодіоди: правильне використання джерел світла URL:  
[http://www.schreder.com/documents/\\_Dossier/PDF/Ukrainian/202005111715211/DossierLedUrbanAndStreetUK.pdf/](http://www.schreder.com/documents/_Dossier/PDF/Ukrainian/202005111715211/DossierLedUrbanAndStreetUK.pdf/)
38. Звітність відділу кадрів ТОВ «ПІК Лтд» за 2020 – 2021 рр. / Запоріжжя, ТОВ «ПІК Лтд», 2021. – 112 с.
39. Офіційний сайт компанії «Комплексные телекоммуникационные системы» URL:  
<http://www.ktsys.ru/Iskratel/ELMEG.php>
40. Офіційний сайт компанії ТЕЛРОС URL: <http://labs.telros.ru/145>
41. Перспективи використання світильників на основі світлодіодів URL: <http://sofit.com.ua/articles/lamps-on-led-to-street/>
42. Звіт відділу маркетингу ТОВ «ПІК Лтд» про стан розвитку світлодіодного виробництва за 2019 – 2020 роки / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2020. – 102 с.
43. Офіційний сайт компанії Shenzhen Vetop Electronics URL:  
<http://www.led-key-chain-flashlight-pen.com/>
44. Звітність відділу розробок ТОВ «ПІК Лтд» за 2021 рік / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2021. – 56 с.
45. Фінансово-економічна звітність ТОВ «ПІК Лтд» за 2022 рік (I півріччя) / Запоріжжя: ТОВ «ПІК Лтд», 2022. – 108 с.