

**Вищий навчальний заклад
«НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ»
Факультет економіки та інформаційних технологій**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)
Спеціальність 075 «Маркетинг»

Конкурентоспроможність підприємства та пошук резервів її підвищення

*Здобувач (ка) вищої освіти
заочної форми здобуття освіти
Полянська Владислава Олександрівна*

(підпис)

*Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Костинець Юлія Володимирівна*

(підпис)

*Завідувач кафедри
доктор економічних наук, професор,
Єрмошенко Микола Миколайович*

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність стратегії конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю на підприємстві	30
1.3. Методичні підходи до конкурентного аналізу на підприємстві.....	38
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ПРАКТИК ПРО»	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	47
2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства	60
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг	76
Висновки до розділу 2.....	93
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	
ТОВ «ПРАКТИК ПРО».....	96
3.1. Стратегічні цілі довгострокового розвитку підприємства.....	96
3.2. Обґрунтування нової конкурентної стратегії підприємства.....	100
3.3. Економічне обґрунтування впровадження нової конкурентної стратегії	111
Висновки до розділу 3.....	116
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122
ДОДАТКИ.....	136

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що найважливішим питанням будь-якої фірми, що працює в ринкових умовах, - це проблема її виживання і забезпечення безупинного розвитку на ринку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої ефективної стратегії розвитку фірми. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для фірми питання: на яких ринках вона повинна функціонувати; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Особливу актуальність питання управління конкурентними перевагами, тобто конкурентоспроможністю організації, та посилення конкурентних позицій отримують для торгівлі, що характеризується стрімким зростанням та посиленням конкуренції.

На даний час бізнес-середовище діяльності компаній характеризується високою динамікою, підвищенням складності і невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів), що вимагає необхідності просування в практику вітчизняних компаній технологій стратегічного менеджменту, оскільки конкурентоспроможність є завданням стратегічного рівня. Отже, все вище сказане підтверджує актуальність обраної теми даної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності підприємства детально вивчаються в роботах вітчизняних та закордонних науковців, серед яких, І. Ансофф, І. Герчикова, А. Дайан, П. Друкер, П. Зав'ялов, М. Енрайт, Ж.-Ж. Ламбен, Х. Кобоясі, Ф. Котлер, С. Маджаро, Дж. Макартур, М. Мескон, Н. Моїсеєва, І. Піддубний, М. Портер, А. Поршнєв, А. Романов, І. Смолін, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, Г. Шварц та ін. Проблематику управління конкурентоспроможністю

торговельного підприємства розглядають в своїх роботах Н. Барна, Р. Близький, О. Герман, П. Дойль, В. Кардаш, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, В. Марцин, Н. Міщенко, К. Омаї, В. Сідун, І. Турчинова, Н. Ушакова, М. Шеремет, М. Шевченко та ін.

Попри велику кількість наукових розробок в галузі конкурентоспроможності торговельного підприємства, деякі аспекти даної проблеми досі залишаються невирішеними. Зокрема, досі відсутнє загальноприйняте визначення сутності конкурентоспроможності торговельного підприємства, так само як і не існує єдиного загальноприйнятого визначення сутності та структури стратегії конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Метою даної роботи є пошук резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені та виконані наступні **завдання**:

- визначено сутність і структуру стратегії конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризовано механізм стратегічного управління конкурентоспроможності на підприємстві;
- досліджено методичні підходи до конкурентного аналізу на підприємстві;
- надано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Практик Про»;
- проведено діагностику зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Практик Про»;
- здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Практик Про» та його конкурентних переваг;
- сформовано стратегічні цілі довгострокового розвитку підприємства ТОВ «Практик Про»;

- здійснено обґрунтування нової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Практик Про»;
- надано оцінку результативності та ефективності конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Практик Про».

Об’єктом дослідження є система управління конкурентноспроможністю ТОВ «Практик Про».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

В процесі написання роботи були використані наступні **методи дослідження**: монографічний, метод експертних оцінок, метод порівняльного конкурентного аналізу, SWOT, SPACE-аналіз.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в тому, що в роботі запропоновано стратегію конкурентоспроможності визначати як комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та взаємопов’язаних елементів, спрямованого на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг, а для здійснення конкурентного аналізу на підприємстві використовувати структурний та функціональний методичні підходи в комплексному поєднанні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи, спрямовані на збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами, можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, основної частини із трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 144 сторінках, з них основний текст займає 120 сторінок. Список використаних джерел складається із 89 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії конкурентоспроможності підприємства

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія — концепцію стратегічного управління, практика — різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Існує багато трактувань поняття «стратегія», але всі вчені схиляються до того, що стратегія є найважливішою частиною успіху і подальшого розвитку підприємства. Нині немає єдиного загально прийнятого та узгодженого визначення даного поняття. Доречним, на наш погляд, є вислів Г.Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до розуміння стратегії, спонукаючи ставити фундаментальні питання щодо діяльності організацій та їхній розвиток узагалі».

Стратегія — це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить. Стратегії бувають різні за рівнем, функціями та часовими межами. Стратегії розробляють, щоб врегулювати проблеми, визначені у попередньому кроці.

Це визначення умисно широке, щоб зосередити увагу на узгодженості між словами людей (тим, що вони кажуть), їхнім вибором (тим, що вони вирішують робити та за що готові платити) та їхніми діями (тим, що вони роблять), а також наслідками дій. Ефективні стратегії та процеси їх

впровадження поєднують слова, вибір, дії та наслідки у достатньо зв'язні й логічні схеми, які охоплюють різні організаційні шаблі, функції та часові межі. Крім того, стратегії розробляють з урахуванням культури організації, навіть якщо їхня мета — якимось чином трансформувати цю культуру. На цьому кроці складають проекти стратегій і, можливо, проекти формальних стратегічних планів, щоб сформувати бажані комплекси, або схеми. Їх можна переглянути й затвердити вже наприкінці цього кроку, якщо процес стратегічного планування порівняно простий та стосується лише однієї організації.

Слово "стратегія" походить від грецького strategos, "мистецтво генерала".

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам і функціональним відділам. У найзагальнішому випадку (диверсифікована корпорація) стратегії розробляються на різних організаційних рівнях.

Система стратегічних рішень прив'язана до прийнятої фірмою структурі управління і в цьому сенсі ієрархічна. У зв'язку з цим розрізняють загальнокорпоративні стратегію і стратегії більш низького порядку (для окремих сфер бізнесу і структурних підрозділів, аж до рівня операційних центрів, заводів, лабораторій та інших первинних організаційних одиниць) (при тому, що в нижній частині ієрархії вище значення оперативної діяльності) . Кожному рівню управління відповідають при цьому свої коло і порядок питань.

Стратегічний план повинен влаштовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники.

Сутність стратегічного управління можна розкрити, застосувавши різні підходи до характеристики його складових. Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості у змісті

та структурі окремих етапів і підсистем, у переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних посиланнях — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т.п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Завершений процес розвитку стратегії включає творче використання декількох прийомів аналізу. Далі представлені сім етапів процесу, що покривають критично важливі питання розвитку стратегії:

1. Галузевий аналіз - прибутковість сьогодні і завтра.
2. Позиціонування - джерело конкурентної переваги.
3. Аналіз минулої діяльності конкурентів і прогноз на майбутнє.
4. Аналіз положення компанії - оцінка її відносної сили і стійкості.
5. Аналіз можливостей - огляд нових груп споживачів і напрямків розвитку.
6. Оцінка майбутніх можливостей.
7. Вибір стратегії - позиціонування, відсікання варіантів, узгодження обраних напрямків.

При аналізі галузевої прибутковості (або привабливості) можна враховувати наступні фактори:

- 1) вплив покупців;
- 2) вплив постачальників;
- 3) конкуренція;
- 4) можливість звертання споживачів до субститутів (замінникам);
- 5) небезпека появи нових конкурентів.

Оцінюючи силу кожного з п'яти факторів, можна зрозуміти структуру середньогалузевої прибутковості і прогнозувати її зміни.

Аналіз позиціонування повинний відповісти на запитання, чому прибутковість деяких компаній вище, ніж у середньому по галузі. Більш висока прибутковість припускає, що компанія володіє стійкою конкурентною перевагою і вкладає кошти в розвиток виробничих можливостей, що дозволять їй зберегти цю перевагу в майбутньому.

У своїй основі конкурентна перевага має джерелом підвищену цінність продукції або послуг для споживачів. У даному контексті цінність - це те, що керує діями споживача (покупця). Більш висока цінність товару виявляється або в більш дешевій ціні виробів стандартної якості, або у великих - з погляду споживача - достоїнствах товару. Як прийнято говорити, навіть якщо неякісний товар коштує недорого, він усе рівно нічого не коштує. Точно так само занадто висока ціна може зробити чудову продукцію в буквальному значенні слова непридатною.

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними в якості конкурентних переваг. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які невідображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших

чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами. В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і, в кінцевому рахунку, на подальше зростання продуктивності і закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

Близьким до наведеного підходу є термін "конкурентна відмінність", який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття "конкурентоспроможність". Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова називають конкурентною перевагою положення фірми на ринку, яке дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники змішують поняття "конкурентна перевага" з поняттям "конкурентна позиція підприємства", під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

Найбільш прийнятним є такий підхід до визначення конкурентних переваг, згідно якого вони є концентрованим проявом переваги над

конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

Протилежним за значенням є поняття "конкурентна вада", що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер. Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не витікають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може

погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання.

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується внутрішніх конкурентних переваг:

- ✓ виробничі — продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

- ✓ технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

- ✓ кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- ✓ організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- ✓ управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- ✓ інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";
- ✓ спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

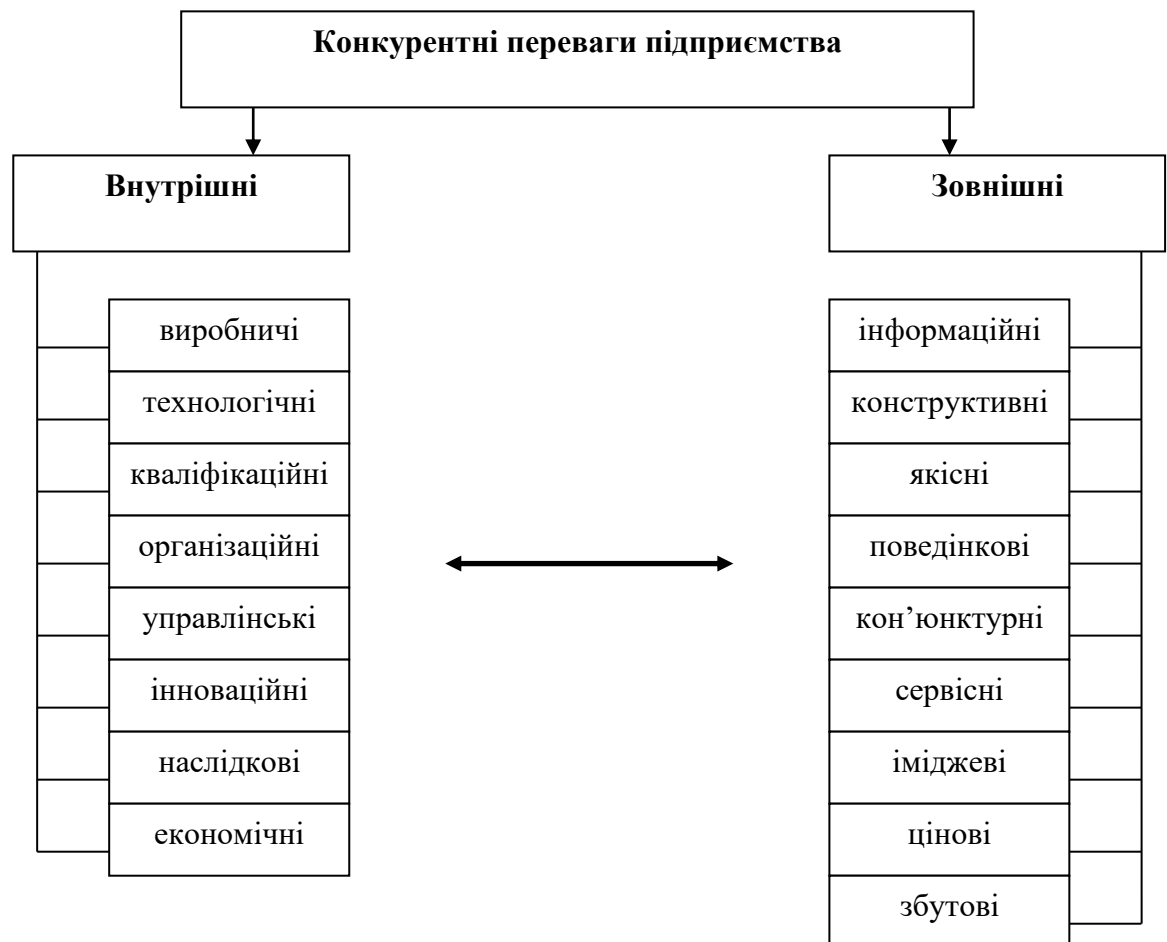


Рис. 1.1. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Джерело: узагальнено автором за [19]

- ✓ економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- ✓ географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- ✓ інформаційні — діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- ✓ конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- ✓ якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- ✓ поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- ✓ кон'юнктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- ✓ сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- ✓ іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- ✓ цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- ✓ збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- ✓ комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Введення показника конкурентоспроможності в довгостроковому періоді дозволяє окреслити шляхи досягнення його високого рівня. Зростання цього рівня має бути стратегічною метою у розробці стратегії розвитку підприємства.

Стратегічне (перспективне) забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств як парадигма довгострокового існування у динамічному конкурентному середовищі з метою створення умов для максимального підвищення рівня їх конкурентоспроможності, прогресивного розвитку підприємств, ефективного управління конкурентними активами і ключовими компетенціями є одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємств торгівлі [27, с. 138].

Питанням вивчення конкурентних переваг та конкурентоспроможності фірми присвячено досить багато наукових праць та розробок. Досліджуючи конкурентоспроможність автори по-різному інтерпретують і аналізують її в залежності від економічного об'єкту, який ними розглядається.

На сьогодні існують різні визначення поняття конкурентоспроможність, основні з яких наведено в табл. 1.1

Визначення поняття конкурентоспроможність

Поняття	Автор	Джерело
Конкурентоспроможність фірми - конкурентні переваги фірми як на внутрішньому, так і на світовому ринку залежать від багатьох факторів, таких як: наявність робочої сили, природні ресурси, протекціоністська політика держави, відмінності в практиці управління фірмами і т.п.	М. Портер	Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А.Олійника та Р.Скіпальського. – К.: Основи, 1997 - с. 152
Конкурентоспроможність організації - властивість приносити прибуток на вкладений капітал у короткотерміновому періоді не нижче від заданого або перевищення прибутковості у короткотерміновому періоді порівняно з середньостатистичною прибутковістю у відповідній сфері бізнесу.	Василенко В.О., Ткаченко Т.І.	Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – с. 126
Конкурентоздатність - здатність об'єкта, що характеризується ступінню реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку	Р.Фатхутдінов	Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – М., 2003. – с. 286
Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів	Немцов В.Д., Довгань Л.Є.	Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2004. – с. 124
Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, - це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.	Шершньова З.Є.	Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К: КНЕУ, 2004 – с. 676
Конкурентоспроможність товару – ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.	Шершньова З.Є.	Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К: КНЕУ, 2004 – с. 676

Джерела: [8; 39; 42; 57;66]

Отже, М.Портер формулює поняття «конкурентоспроможності фірми», роблячи висновок, що конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів [42, с.152]. Інші автори під конкурентоспроможністю організації розуміють ефективність функціонування організації у короткотерміновому періоді.

Р.Фатхутдінов конкурентоспроможністю називає здатність об'єкта, що характеризується ступінню реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [57, с.286].

В.Немцов визначає поняття конкурентоспроможності фірми як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів” [39, с.124]. На нашу думку, конкурентоспроможність об'єкта – це комплексна характеристика його переваг над аналогічними об'єктами на ринку, тому вважаємо найбільш вдалим і влучним визначення Шершньової З.Є., що відокремлює поняття «конкурентоспроможність товару/послуги» та «конкурентоспроможність підприємства» [66, с.301].

Узагальнюючи висловлювані різними авторами погляди на конкурентоспроможність фірм і організацій, можна зробити висновок, що конкурентоздатними вважаються ті господарюючі суб'єкти, які функціонують ефективно або ж представляють споживачеві якісні (конкурентоздатні) послуги.

При систематичному вивченні даного поняття виділяють структуру, що послідовно включає оцінку рівня конкурентоспроможності товару, фірми, підприємства, організації, корпорації, галузі, національного господарства або держави.

Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на кожному з рівнів мають свою специфіку. Між усіма цими рівнями існує тісна взаємозалежність – конкурентоспроможність країн та галузей в остаточному підсумку залежить від здатності конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар [11, с. 84].

Ієрархія рівнів конкурентоспроможності може бути представлена наступним чином (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика ієрархії рівнів конкурентоспроможності

Рівні конкурентоспроможності	Об'єкт або суб'єкт конкурентоспроможності	Деякі фактори конкурентоспроможності
Мікрорівень (товарний)	Товари	<ul style="list-style-type: none"> ▪ якість продукції, відповідно до норми стандартів; ▪ ціна; ▪ відповідність споживацькому попиту.
Мінірівень	Підприємство, фірма, організація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ конкурентоспроможність товарів; ▪ фінансові показники діяльності; ▪ ефективність організації та збуту товарів на ринку і його частка.
Мезорівень	Галузь, корпоративні об'єднання підприємств	<ul style="list-style-type: none"> ▪ внутрішня структура галузі; ▪ вплив внутрішнього середовища.
Макрорівень	Регіон, країна та їх групи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ конкурентоспроможність окремих елементів; ▪ взаємодія між елементами системи.

Джерело: узагальнено автором

Для кожного з названих рівнів існує достатньо багато термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності. Проте, в сучасних науково-прикладних розробках при визначенні поняття “конкурентоспроможність” у главу кута частіше всього ставиться конкурентоспроможність товару, яка є першою за ступенем в ієрархії рівнів конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність товару – це сукупність властивостей об'єкту, котрі характеризують ступінь задоволення потреби

порівняно з іншими аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [12]. Однак існує думка, що конкурентоспроможність товару є похідною від конкурентоспроможності підприємства, галузі чи держави в цілому [11, с. 86]. Така думка замикається на загальній сегментації ринку в межах стабільного конкурентного ринку. Вона підтверджується тим, що кожний товар, який представлено на ринок, фактично проходить перевірку на ступінь задоволення потреб, а тому конкурентоспроможність конкретного товару, тобто його можливість бути реалізованим на даному ринку, може бути визначена тільки порівнюючи товари конкурентів між собою.

Визначальним рівнем ієрархії рівнів конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємства. Під конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку розуміють реальну і потенційну здатність проектувати, виготовляти і реалізовувати продукцію, яка за своїми ціновими та іншими параметрами більш приваблива, ніж продукція конкурентів [11, с. 87]. Як правило, конкурентоспроможними є підприємства, які довгий час залишаються прибутковими в умовах відкритої економіки. Таким чином, це, по суті, здатність відстоювати свої переваги на ринку завдяки наявності ефективних стратегії чи спроможності діяти протягом тривалого періоду на ринку і отримувати прибуток.

З позицій галузевого рівня конкурентоспроможності товарів, а саме якісних, кількісних та вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів, конкурентоспроможність товару – це, по суті, водночас реальна і потенційна здатність галузі проектувати, виготовляти та реалізовувати свою продукцію в тому середовищі, в якому їй приходится функціонувати з врахуванням цінових та інших характеристик в комплексі, порівнюючи з товарами конкурентів в такому порівнянні важливо визначити відмінні особливості свого товару і товарів конкурента у двох напрямках за рівнем відповідності конкретній суспільній потребі.

Оскільки показник конкурентоспроможності держави є синтезуючим показником, він поєднує конкурентоспроможність товару і підприємства, а

також і галузі. В самому загальному вигляді конкурентоспроможність держави можна визначити як здатність в умовах конкуренції виготовляти товари та надавати послуги і тим самим задовольняти вимоги як внутрішнього, так і зовнішнього ринку, що призводить, в першу чергу, до зростання благополуччя громадян, зокрема, і держави в цілому [11, с. 88]. Конкурентоспроможність країни визначається наступними детермінантами: ресурси – фізичні: людські, інформаційні, грошові; інфраструктура, процеси; привабливість; соціально-політичний клімат.

Кожен з зазначених рівнів конкурентоспроможності є вельми важливим для детального вивчення теоретичних аспектів поняття конкурентоспроможності. Однак зупинимося детальніше на понятті «конкурентоспроможність підприємства».

Проведений аналіз літературних джерел [4, 13, 14] дозволяє зробити висновок, що загальноприйнятого, яке б задовольнило усіх учасників ринкових відносин, формулювання терміну «конкурентоспроможність підприємства» не існує. Основними факторами, що зумовлюють можливість багатьох його трактувань, є різні позиції вчених, нечітке визначення об'єкта дослідження, ототожнення поняття конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукції. Різні авторські позиції обумовлені тим, що конкурентоспроможність підприємства розглядається на різних рівнях – регіональному, національному та світовому ринку. Крім того, відсутній системний підхід до вивчення конкурентоспроможності: різні її рівні досліджуються окремо один від одного, не досить повно розглянуто питання взаємозв'язку між ними.

Найбільш вдалим визначенням конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, є визначення професора Фасхієва Х.А., який проаналізував більш ніж тридцять трактувань даного поняття різних авторів, систематизувавши їх у три блоки, констатував, що конкурентоспроможність підприємства - це оцінені суб'єктом його конкурентні переваги на вибраному сегменті ринку над конкурентами в даний момент часу, досягнуті без збитку

оточуючим, що визначені конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, який характеризує здатність в сьогоденні і в майбутньому збувати, обслуговувати товари, перевершуючи за критерієм ціна/якість аналоги [4, с. 81]. Варто також доповнити, що конкурентоспроможними слід вважати не тільки ті підприємства, які володіють вищим рівнем конкурентних переваг, а і вищим ступенем їх використання.

З нашої точки зору актуалізація проблеми забезпечення конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах загострення суперницьких відносин детермінує можливість наповнення розуміння конкурентоспроможності підприємства з точки зору комплексного підходу, який розглядає її як показник життєстійкості підприємства на ринку, що характеризується рівнем ефективності оперування його потенціалом, ступенем адаптації до умов зовнішнього середовища мобілізуючи внутрішні ресурси для реакції на його вплив через стратегії конкуренції, а також ступенем задоволення потреб споживачів, що постійно змінюються.

Доцільно зауважити, що змістовному наповненню дефініції «конкурентоспроможність підприємства» притаманна певна діалектичність. Так з одного боку, вона включає конкурентоспроможність товару, який підприємство реалізує, але не є тотожним з ним, а з іншого боку, є основою для забезпечення конкурентоспроможності галузі в цілому, як на регіональному, так і на національному рівні. Можна стверджувати, що поняття конкурентоспроможності підприємства є центральним в ієрархічній структурі рівнів конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, в яких пропонується різне тлумачення конкурентоспроможності, але майже всі вони спрямовані на виробничі галузі. У зв'язку з цим, актуальною є проблема дослідження конкурентоспроможності саме торговельного підприємства.

На основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо визначення сутнісних характеристик конкурентоспроможності торговельного

підприємства можна констатувати, що вона представляє собою комплекс вартісних та якісних характеристик, реалізованих у товарах і послугах, що більш привабливі для споживачів, ніж товари та послуги їх конкурентів, і можуть бути успішно реалізовані як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках при врахуванні інтересів галузей, регіонів і країни в цілому [15, с. 41].

Конкурентоспроможність торговельного підприємства напряму залежить від конкурентоспроможного товару, що воно реалізує. Оскільки конкуренція у галузі торгівлі в наш час дуже висока (багато торговельних підприємств з приблизно однаковим асортиментом - однотипним (недиференційованим) товаром), тому конкурентною перевагою виступає персонал, що забезпечує якісне обслуговування споживачів. Якщо підприємства - виробники для виготовлення конкурентоспроможної продукції вкладають свої ресурси у якісну сировину, нові технології, працівників тощо, то в торговельному підприємстві вагомому роль відіграє професійність торговельного персоналу. Саме від якісного обслуговування залежить перетворення потенційних споживачів в постійних. Крім професійної підготовки, якість обслуговування залежить і від вмотивованості. У наш час кращими стимулами, в першу чергу, є: матеріальні (задовільна зарплатня, винагороди, премії тощо) і моральні (повага, можливість кар'єрного росту, психологічні тренінги, соцпакет тощо) [16, с. 796].

Слід відмітити, що окрім конкурентоспроможності, основними визначальними детермінантами конкуренції підприємств є також «конкурентні переваги» і «конкурентний статус». В цілому ці параметри оцінюють внутрішній та зовнішній стани і розвиток кожного підприємства.

Поняття «конкурентна перевага» та «конкурентний статус» є інтегральними показниками по відношенню до конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу [17, с. 244]. Вони характеризують рівень освоєння потенційних можливостей підприємства.

Діагностика наявності конкурентних переваг підприємства та їх стійкість визначаються на основі аналізу інформації про показники основного виду

діяльності підприємства та його конкурентів і порівнянні цих даних та аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку.

Вимірювачем конкурентної позиції підприємства на ринку І.Ансоф називає конкурентний статус підприємства, визначаючи цей показник як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії [3].

С.В.Близнюк на основі викладених І.Ансоффом позицій формулює ресурсну концепцію розвитку торговельного підприємства як об'єкта стратегічного маркетингу [19, с. 73]. У цьому аспекті з позицій визначення конкурентного статусу розглядається ресурсна структура торговельного підприємства, яка включає різні види ресурсів (технічні, кадрові, інформаційні, фінансові, організаційної структури). Це означає, що маючи в своєму розпорядженні ті чи інші ресурси, підприємство здатне чи не здатне забезпечити необхідний конкурентний статус, бажаний рівень якого формується через систему стратегічних цілей.

Конкурентний статус оцінює ресурсне забезпечення й готовність підприємства до досягнення стратегічних цілей та завдань, ступінь засвоєння своїх потенційних можливостей, наявність сприятливих зовнішніх умов для створення та підтримки конкурентних переваг. Ці передумови визначаються стратегічним потенціалом підприємства, а саме сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища [20, с. 37].

Отже, конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства (рис.1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок конкурентного статусу, конкурентних переваг та конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: [21]

Оцінка конкурентного статусу підприємства є ланцюгом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Неперервна конкуренція приводить до ступеневої динаміки розвитку торговельного підприємства (рис. 1.3).

Досягнувши певного рівня конкурентоспроможності, підприємство здійснює пошук заходів для формування конкурентних переваг, забезпечення стійкості та розвитку існуючих конкурентних переваг, виявляє показники впливу на конкурентний статус, розробляє заходи щодо підвищення рівня

конкурентного статусу підприємства та приймає управлінські рішення необхідні для досягнення вищого рівня конкурентної здатності.

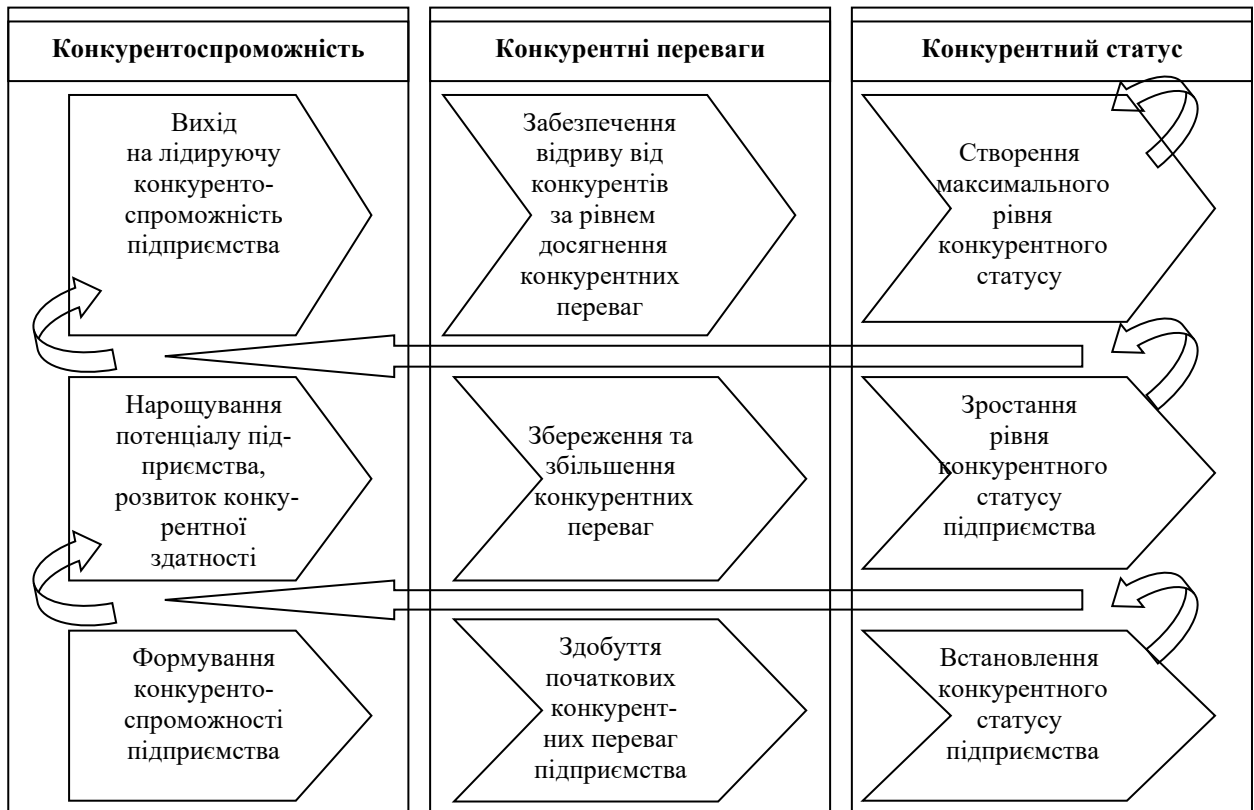


Рис. 1.3. Схема динаміки розвитку торговельного підприємства в конкурентному середовищі

Джерело: [22, с. 17]

Систематична оцінка конкурентного статусу підприємства, як етап аналізу стану підприємства і розробки стратегії, дозволяє торговельному підприємству оцінювати економічні можливості свого розвитку і росту, сконцентрувати стратегічні ресурси на найбільш перспективних напрямках його діяльності та досягти високого рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, оцінка конкурентного статусу підприємства є важливою, оскільки відображає конкурентної позиції підприємства на ринку.

У широкому розумінні конкурентна позиція підприємства – це підхід підприємства до конкуренції в цілому [23, с. 284]. Позиція ж підприємства в галузі визначається конкурентною перевагою. Конкурентну позицію

підприємства слід розглядати як похідну від конкурентних переваг підприємства, які складають природну форму існування підприємств. Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати своєрідний ланцюжок: конкурентоспроможність втілюється в конкурентну перевагу, а потім формується як конкурентна позиція, вимірювачем якої є конкурентний статус підприємства.

Конкурентна позиція підприємства базується на постійному використанні нововведень; пошуку нових, більш досконалих товарів; поліпшенні якості товару на всіх етапах його розвитку та продажу; встановленні високих цін на нові товари до появи на ринку аналогічних товарів; сервісному обслуговуванні постачальників, споживачів. Підприємство повинно вчасно обирати ту чи іншу стратегію поведінки, плавно маневрувати в океані ринкових відносин, бути на крок попереду конкурентів.

Економічне середовище сучасного ринку, якому властиві невизначеність і мінливість, вимагає від суб'єкта господарювання якісного управління і постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможності визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі й утримання їхнього потенціалу.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства на момент оцінювання не дає уявлення про подальше її підтримування. Введення показника конкурентоспроможності в довгостроковому періоді дозволить окреслити шляхи досягнення його високого рівня. Зростання цього рівня має бути стратегічною метою у розробці стратегії розвитку підприємства.

Отже, висока конкурентоспроможність обумовлюється набуттям конкурентних переваг на ринку у визначений час, які забезпечуються ефективним використанням ресурсів, стратегічною маркетинговою спрямованістю і високим стратегічним потенціалом підприємства. Причому ці складові обумовлюють одна одну (рис. 1.4).

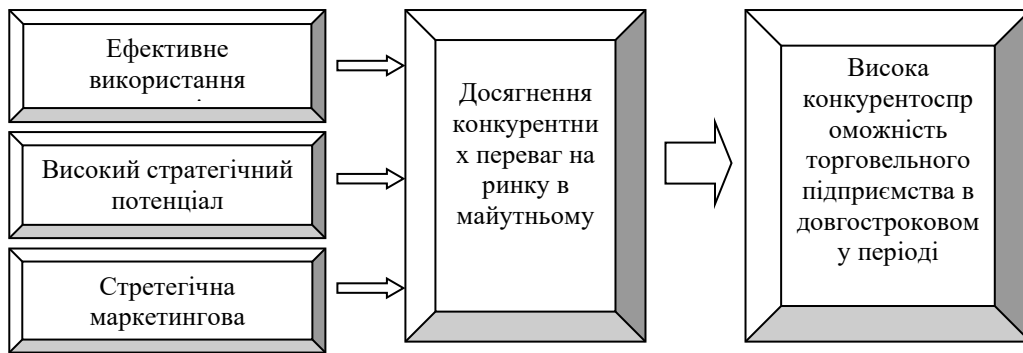


Рис. 1.4. Складові елементи системи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства в довгостроковому періоді

Джерело: [24, с. 76]

Конкурентоспроможність торговельного підприємства передбачає наявність сформованого та використаного в довгостроковій перспективі стратегічного потенціалу, що забезпечує підприємству стійке ринкове становище, економічні переваги порівняно з іншими ринковими суб'єктами господарювання та дозволяє реалізувати поставлені пріоритетні цілі розвитку підприємства [25, с. 18].

Визначивши сутність понять «стратегія» та «конкурентоспроможність», їх основні особливості та засади формування, можемо перейти до визначення сутності стратегії конкурентоспроможності та її структури.

Конкурентну стратегію чи стратегію конкурентоспроможності відносять до загальних, хоча для її реалізації необхідно розробляти і відповідні функціональні стратегії, тобто може існувати ціла система стратегій досягнення КСП. На думку Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівської, Л.І. Сопільник, поняття «стратегія конкурентоспроможності» доцільно визначити як засіб підвищення конкурентоспроможності у загальній системі управління підприємством.

Існують різні підходи до формування стратегій. Так, М. Портер виділяє стратегії мінімізації витрат, диференціації та концентрації; Г. Азоев – стратегії зниження собівартості, диференціації продукції, сегментування ринку,

впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку; М. Трейсі й Ф. Вірсема – стратегії виробничої досконалості, лідерства за товаром і близькості до споживача; Г. Кроф і М. Кусумано – стратегії збільшення обсягів виробництва, копіювання і дроблення; А. Томпсон та А. Стрикленд, А. Юданов – віолентну (“силову”), патієнтну (нішову), комутантну (приспосовницьку) і експлерентну (піонерську) стратегії; Х. Вільдеман (рисунок) виділяє стратегії залежно від ринкових умов та факторів конкурентоспроможності, а Р. Фатхутдінов залежно від особливостей конкуренції на ринках покупців і продавців.

На нашу думку, стратегію конкурентоспроможності доцільно визначити як комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та взаємопов’язаних елементів, спрямований на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно – ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- ресурсно–ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- технологічна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- інвестиційно-фінансова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення

залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Корпоративна стратегія, що також називається загальною (базовою або портфельною), показує напрямок розвитку підприємства в цілому. На цьому рівні ухвалюється рішення про бізнес-портфель (сукупності форм і видів економічної діяльності) суб'єкта господарювання. Тут приділяється увага питанням про злиття, придбання або вихід з того або іншого бізнесу. У такому випадку підприємство стає об'єктом купівлі-продажу, і тому його внутрішня вартість відіграє вирішальну роль у представленні загального уявлення про підприємство, рівень його конкурентоспроможності й здатність досягати цілей, які задовольняють різні групи інтересів.

Ділові стратегії стосуються конкурентоспроможності окремих видів продукції. Такі стратегії спрямовані на завоювання частки ринку за допомогою виробництва нових якісних товарів, які можуть конкурувати з товарами, які виробляються іншими підприємствами, і відмови від виробництва неконкурентоспроможних товарів, які не користуються попитом на ринку. Крім того, ділова стратегія враховує політику підприємства на ринку, частку якого воно прагне завоювати [31].

Завоювання частки ринку означатиме зростання продаж підприємства, що, у свою чергу, призведе до зростання виробничих потужностей підприємства, придбання нових технологій і обладнання, збільшення виробничої програми й підвищення вартості підприємства, за рахунок збільшення як матеріальних, так і нематеріальних активів.

Функціональна стратегія належить до організації праці й заходів окремих відділів або підрозділів підприємства як нижчої ланки управління.

1.2. Механізм управління конкурентоспроможності на підприємстві

Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства можна визначити як один з напрямків загального менеджменту підприємства, що спрямовано на формування, розвиток та ефективну реалізацію його конкурентних переваг в процесі забезпечення високої 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.

З наданого визначення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства його метою є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі, що передбачає своєчасне прийняття і достатню гнучкість відповідних управлінських рішень, які дозволятимуть підприємству уникати/долати існуючі у середовищі його діяльності негативні тенденції та явища, а також отримувати якнайбільшу користь (бажано у вигляді конкурентних переваг) від усіх видів наявних ресурсів та виникнення нових ринкових можливостей.

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

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- 1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них в довгостроковій перспективі;

2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі;

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

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

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

1) 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;

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

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

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

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

Методологічною основою стратегічного 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.

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.

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис.1.5.

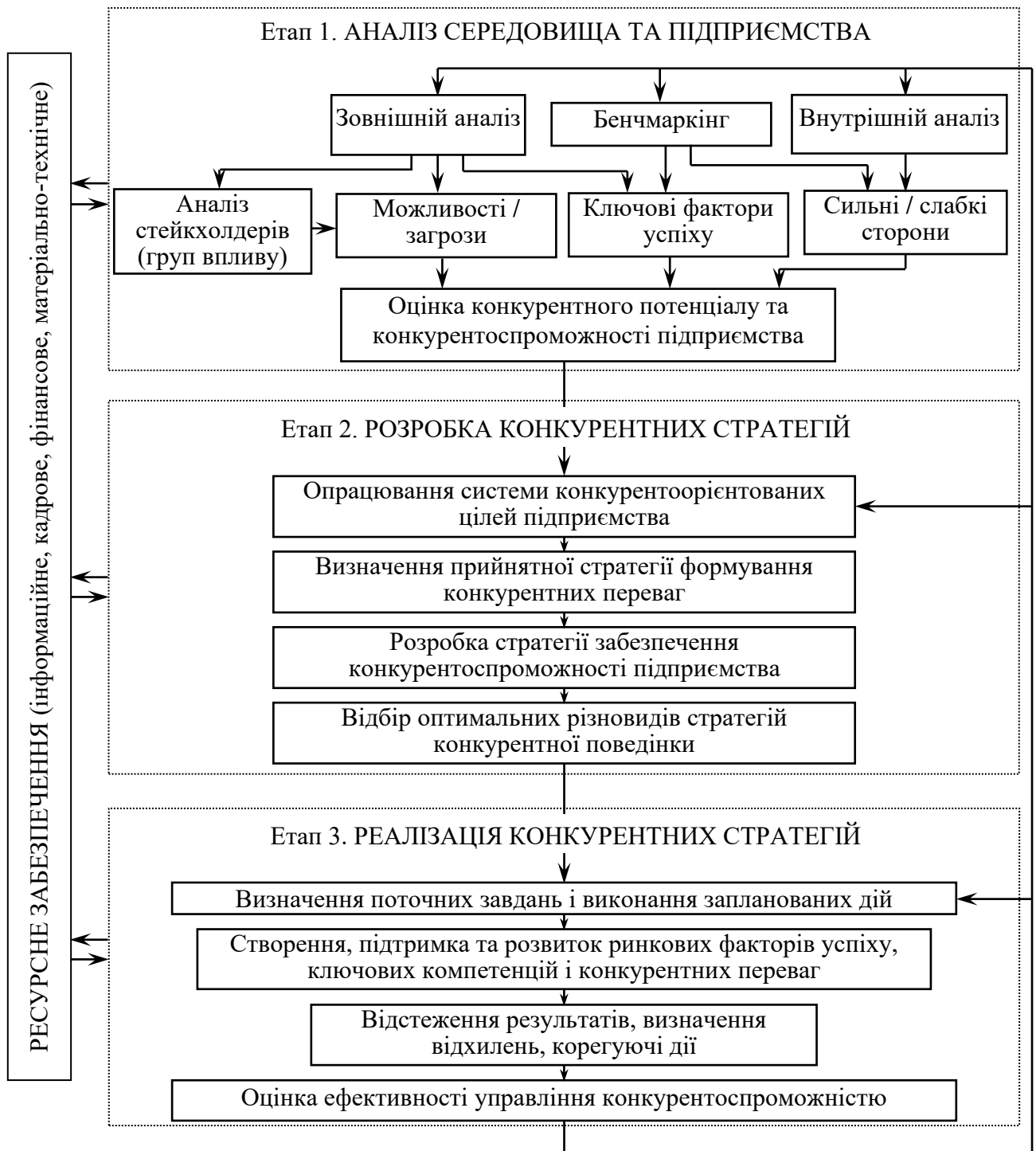


Рис. 1.5. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [24, с. 76]

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

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- групи по підвищенню якості та продуктивності;
- комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

Гурток якості – група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при вирішенні практичних проблем). При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 осіб. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв’язання операційних проблем.

Групи по підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі. Існують такі типи груп:

- групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;
- групи вдосконалення процесів;
- програмно-цільові групи.

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності. До комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню,

дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції. На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують фірми у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. В табл. 1.3 наведені характеристики груп, однаковою метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення проблем.

Таблиця 1.3

Характеристики найбільш поширених групових форм підвищення конкурентоспроможності

Характеристики	Групові форми підвищення конкурентоспроможності			
	Гуртки якості	Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

Джерело: [22]

Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення фірм по підвищенню продуктивності в галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій, наприклад автомобілебудування, транспорт, банківська справа, страхування, торгівля, консалтинг. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповідним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань

конкуентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

Створення організаційної структури, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства

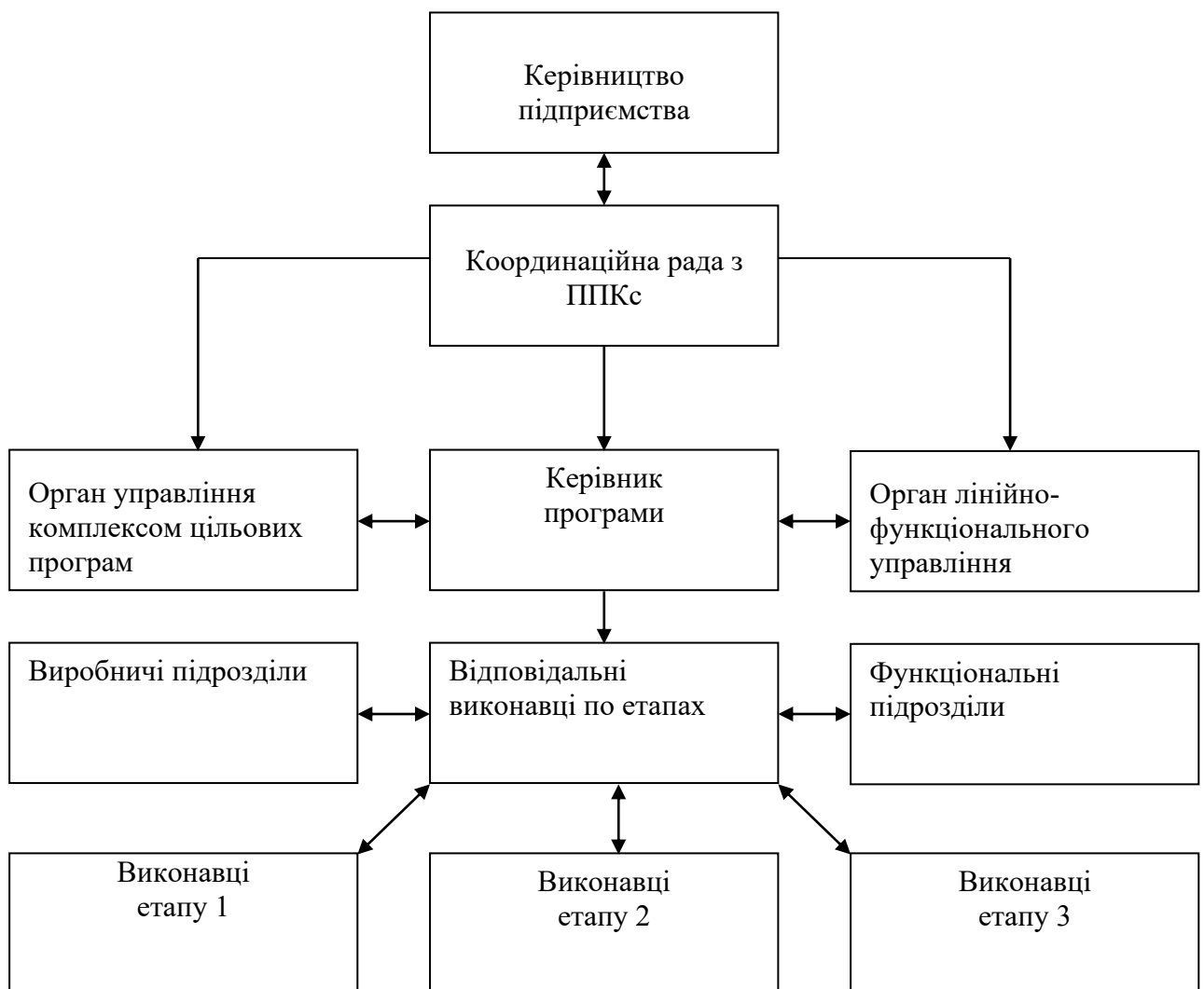


Рис. 1.6. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

Джерело: [22]

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

1.3. Методичні підходи до конкурентного аналізу на підприємстві

Оцінювати конкурентоспроможність організації, у т.ч. можливість зберігати свою конкурентоспроможність у майбутньому) можна по-різному. Процедура оцінки конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу залежить від складу вихідної інформації і вибраного методу розрахунку.

Узагальнюючи методи визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх можна об'єднати в наступні групи:

1. Методи, що засновані на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, що побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.

4. Методи, що засновані на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.
6. Інтегральний метод.
7. Метод, що заснований на теорії мультиплікатора.
8. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, що засновані на порівнянні з еталоном.

Більш детально сутність, переваги та недоліки кожного з методів аналізу конкурентоспроможності розглянемо в Додатку К.

На основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності по кожному з них виявлені певні переваги та недоліки, які спричиняють доцільність та можливість їхнього використання підприємствами. Недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємств найчастіше виникають на цільовому ринку: неповний, неточний збір та аналіз даних; недостатньо кваліфіковані фахівці, які здійснюють оцінку; складність визначення частки підприємства на цільовому ринку.

Інтеграція факторів, що характеризують взаємини підприємства з бізнес-середовищем, у загальну систему аналізу й оцінки конкурентоспроможності дозволить:

- 1) найбільш повно проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-суб'єкта;
- 2) одержати точніші кількісні дані про рівень конкурентоспроможності шляхом введення величин, що характеризують аспект взаємин у розрахунках показників конкурентоспроможності;
- 3) зробити найбільш точні прогнози про динаміку показників конкурентоспроможності залежно від змін на самому підприємстві, і в зовнішньому середовищі;
- 4) на практиці показати значущість застосування концепції маркетингу взаємодії й теорії мереж стосовно українських економічних умов.

Таким чином, визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, з метою: розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності; вибору контрагентів для спільної діяльності; складання програми розвитку підприємства на нових ринках; здійснення інвестиційної діяльності; здійснення державного регулювання економіки.

Великий різновид існуючих в сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки.

При визначенні становища організації в умовах конкуренції можуть використовуватись структурний та функціональний підходи. Перший підхід - структурний, згідно з яким оцінка становища організації може бути дана, виходячи зі знання рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, та бар'єрів для компаній, які виступають на галузевий ринок. До основних перепон на шляху нових конкурентів, як правило, відносять: економічність великомасштабного виробництва; ступінь диференціації продукції; абсолютні переваги у витратах в існуючих фірм; розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва. Очевидно, що інтенсивність конкуренції є функцією деяких параметрів.

Чим більше галузевих організацій і чим ближче їхні ринкові частки, тим інтенсивніша конкуренція. Виходячи з цих емпіричних і логічно незаперечних залежностей, можна використовувати формалізовані вирази для оцінки інтенсивності конкуренції. Для оцінки ступеня концентрації галузевих організацій користуються різними методами, наприклад індексами Герфіндаля-Гіршмана та індекс Джинні.

Для оцінки інтенсивності конкуренції як функції розподілу ринкових часток можна використовувати і величину, прямопропорційну від поділу середньостатистичного відхилення ринкових часток конкурентів на середньогалузеву ринкову частку галузевої організації. Чим вище значення цієї функції, тим менш інтенсивна конкуренція, і навпаки.

Інтенсивність конкуренції тим вища, чим повільніше розвивається ринок, тобто чим менший темп його розвитку. Чим менше товар підлягає можливості диференціації, тим вища інтенсивність конкуренції. Це пов'язано передусім з важливістю посилення конкурентної боротьби через низьку вартість і переорієнтацію споживачів з товару однієї фірми на товар іншої. Входження сильних компаній з інших галузей також збільшує інтенсивність конкуренції. Сильні компанії, які ввійшли в нові для них сфери бізнесу, налаштовані на завоювання лідируючих позицій і в цих галузях. При цьому їхні наміри, як правило, підкріплені значними фінансовими можливостями.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається для конкретного ринку, або конкретної групи споживачів, сформованої згідно відповідних ознак стратегічної сегментації ринку. Якщо не зазначений ринок, на якому конкурентоспроможний об'єкт, це означає, що даний об'єкт у конкретний час є кращим світовим зразком.

Закон конкуренції – закон, відповідно до якого у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції і послуг, зниження цін. Закон конкуренції – об'єктивний процес «вимивання» з ринку неякісної дорогої продукції. При цьому він може діяти тривалий час тільки при наявності якісного антимонопольного законодавства, що регламентує норми, які обмежують монополістичну діяльність, принципи ведення боротьби на ринку, повноваження державних органів нагляду за дотриманням відповідних правових норм [3].

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за рівнем ефективності виробничої діяльності та ступенем задоволення споживчих потреб. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможні компанії повинні виробляти і пропонувати ринкові товари, що задовольняють нестачу їх цільових споживачів. В іншому випадку підприємства не можуть одержувати доходи, а значить, бути

конкурентоспроможними. Для того щоб задовольнити решту споживачів краще, ніж конкуренти, підприємства повинні скорочувати виробничий цикл і витрати, поліпшувати якість продуктів і послуг, зміцнювати відносини з постачальниками і споживачами, удосконалювати свої організаційні системи, щоб відповідна реакція на зміну споживчих смаків та переваг була якомога швидшою. Інакше кажучи, для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинне створювати і розвивати свої конкурентні переваги, що дозволять щонайкраще використовувати фінансові ресурси в умовах макросередовища.

Варто підкреслити, що незважаючи на велику увагу до вивчення взаємозв'язку між ступенем маркетингової орієнтації та результатами діяльності підприємства, а також взаємозв'язку між конкурентоспроможністю і результатами діяльності, у більшості досліджень результати економічної діяльності підприємств розглядаються як наслідок підвищення конкурентоспроможності і розвитку маркетингової орієнтації.

Місткість ринку характеризується обсягом реалізованого товару на даному ринку протягом визначеного періоду часу. Її можна розрахувати як суму національного виробництва, імпорту і непрямого імпорту за вирахуванням непрямого експорту і залишків продукції на складі.

Критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також обсягом реалізації продукції підприємства на ринках. В цілому, аналіз господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції, що випускається, і самого підприємства необхідні для того, щоб оцінити потенційні можливості в конкурентній боротьбі на тому чи іншому ринку і розробити заходи, за рахунок яких можна підвищити конкурентоспроможність і забезпечити власний успіх. Управління конкурентоспроможністю - це найважливіша задача менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Використовуючи ряд організаційно-методичних аспектів, які не потребують значних витрат додаткових ресурсів (більш широке застосування

апарату зовнішньоторгівельного маркетингу, наприклад) підприємство може впливати на ефективність своєї зовнішньоекономічної діяльності. Досить перспективним є також розширення нових форм ведення зовнішньоекономічної діяльності, впровадження засобів інформаційних технологій, найновіших аналітичних методів і підходів, використання економіко-математичних моделей, які суттєво підвищують обґрунтованість управлінських рішень в цій сфері.

Другий підхід у визначенні конкурентоспроможності - функціональний. Головну роль тут відіграють економічні показники діяльності організацій: співвідношення "витрати - ціна", завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції, норма прибутку тощо. У цьому випадку предметом аналізу є три головні групи показників.

У першу групу входять показники, які відображають ефективність виробничо-збутової діяльності компаній галузі, - відношення чистого прибутку до чистих продажів, чистої вартості матеріальних активів, чистого оборотного капіталу.

Показники другої групи характеризують стан виробничої сфери діяльності компанії - в основному інтенсивність використання основного й оборотного капіталу. В цю групу входять: відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, чистого оборотного капіталу, вартості матеріально-виробничих запасів; відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів; відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу.

Третю групу утворюють показники, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств: відношення оборотного капіталу до поточного боргу (який відшкодовується протягом одного року), період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів та до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу тощо.

Функціональний метод дозволяє оцінити окремі конкурентоспроможні підприємства або групи, які є складовими частинами організацій. У цьому випадку також застосовуються показники, які відносяться до цілої компанії, - продуктивність праці, розрахована як відношення величини доданої вартості до загальної кількості зайнятих на підприємстві.

Зіставлення названих показників характеризує ступінь конкурентоспроможності всієї організації та її окремих підприємств. Як правило, в достатньо великих і диверсифікованих організаціях дані показники можуть мати різницю за окремими видами діяльності або підприємствами у 2-3 рази, що вказує на відсутність ефективності виробництва. Крім цього, зіставлення загальної продуктивності праці підприємства, що аналізується, з іншими в даній галузі дозволяє виявити, яке місце воно займає у відношенні до своїх конкурентів. У сучасних умовах розрив у продуктивності праці в 10% і більше несе в собі загрозу конкурентоспроможності. У значенні показників конкурентоспроможності додатково використовуються рентабельність інвестицій і норма прибутку.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи займають на карті близьке положення, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій

підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Неабияке значення має оцінка здібності того чи іншого конкурента до створення конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть проявлятися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та «стратегічній групі», а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних (у межах можливого).

Отже, існує декілька підходів, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність торговельного підприємства, кожен з яких має свої переваги й недоліки. Щоб обрати найбільш прийнятний метод визначення конкурентоспроможності підприємства, потрібно виходити з його можливостей – ресурсів, наявних даних та умов їх обробки. Застосування методу різниць, методу рангів, методу балів буде здійснено в підрозділі 2.3 для оцінки конкурентоспроможності підприємства, діяльність якого є об'єктом нашого дослідження.

Висновки до розділу 1

Отже, в першому розділі роботи розглянули питання теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Було визначено сутність стратегії конкурентоспроможності підприємства як комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та взаємопов'язаних елементів, спрямований на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг.

Досліджено механізм стратегічного управління конкурентоспроможності на підприємстві, проаналізовано основні його складові, зокрема приділено увагу суб'єктно-об'єктному складу даного механізму, а також етапам і процедурам процесу управління конкурентоспроможністю.

Також розглянуто структурний та функціональний підходи до конкурентного аналізу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ПРАКТИК ПРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В другому розділі роботи проведемо аналіз системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Практик Про». Система складається з: суб'єктів стратегічного управління, об'єктів стратегічного управління та механізму стратегічного управління.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Практик Про», що знаходиться за адресою: 04080, м. Київ, вул. Новокостянтинівська, 9. На ринку України підприємство здійснює оптову торгівлю через дилерську мережу такими товарами, як сейфи торгової марки «Valberg» і офісні меблі «Практик», що випускаються на заводах, розташованих в Казахстані та в Болгарії.

Асортимент сейфів включає меблеві, офісні, вбудовувані, зламостійкі, вогнестійкі, вогне-зламостійкі, збройові сейфи та блоки банківських депозитних осередків.

В асортименті металевих офісних меблів підприємство пропонує картотеки, бухгалтерські шафи, шафи для роздягалень, стелажі.

Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Практик Про» включає, зокрема, місію і цілі підприємства, організаційну структуру та технологію управління. Розглянемо ці елементи.

Місія компанії сформульована таким чином: «Ми працюємо для збереження цінностей, допомагаємо людям стати впевненішими і покращуємо світ навколо нас».

Відповідно до місії стратегічним планом ТОВ «Практик Про» визначено такі основні цілі:

- Ми прагнемо краще всіх задовольняти потреби клієнтів на ринку сейфів і металевих офісних меблів шляхом надання товарів і послуг кращої якості.
- Бути лідером на ринку сейфів і металевих офісних меблів.
- Експорт на світові ринки продукції власного виробництва.
- Створення високотехнологічного виробництва з кращою в галузі продуктивністю праці.

Основна частина продукції: сейфи торгової марки Valberg випускаються в республіці Болгарія. Підприємства оснащені найсучаснішим металообробним обладнанням і використовують передові методи управління. ТОВ «Практик Про» поставляє на вітчизняний ринок продукцію провідних світових виробників сейфів і металевих офісних меблів: Bisley (Великобританія), Technomax (Італія), Joma (Іспанія), Toraz (Південна Корея), Format (Німеччина).

Компанія «Практик Про» надає сервісні послуги, а також гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Має власну дистриб'юторську мережу, яка включає в себе більше 80 дилерів по всій території України, центральний офіс та склад в місті Київ та філії в містах Харків, Дніпро, Одеса. У своїй діяльності компанія орієнтується на індивідуальний підхід до кожного клієнта і прагне до перспектив довгострокового співробітництва.

Організаційно-правовою формою є Товариство з обмеженою відповідальністю. Відповідно до вимог законодавства України товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Дана організаційно-правова форма ведення бізнесу найбільш поширена в Україні.

Особливістю даної організаційно-правової форми є те, що Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів, тобто кожен із

учасників такого товариства вносить визначений пай у статутний фонд і згідно з ним одержує частку в доходах та майні товариства. Надалі відповідальність учасника товариства обмежується його паєм або внеском.

Члени товариства за зобов'язаннями товариства не відповідають. Товариство відповідає за своїми боргами тільки тим майном, яке є в його активі.

Майно формується за рахунок внесків учасників, доходів, одержаних від підприємницької діяльності та інших законних джерел.

Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою, має свій статут. У статуті визначено порядок розподілу прибутку й ту його частку, яку розподіляють між членами відповідно до їхніх внесків.

Чисельність працюючих на підприємстві становить 25 осіб, в тому числі 4 особи управлінського персоналу. Підприємство оподатковується за загальною системою оподаткування. За масштабами діяльності його можна віднести до підприємств середнього розміру.

Загалом, з точки зору господарської діяльності підприємства, його розміри та організаційно-правова форма повністю виправдані, оскільки ТОВ «Практик Про» є представником в Україні великого зарубіжного виробничого холдингу, відповідно здійснює на території України лише посередницьку діяльність.

Далі проведемо дослідження структури органів управління ТОВ «Практик Про», яка наведена нижче (рис. 2.1).

Організаційна структура ТОВ «Практик Про» належить до дивізійних організаційних структур.

Технологія управління - це система правил, методів, процедур, які використовуються в процесі управління. Керівники ТОВ «Практик Про» використовують в роботі стандартні процедури і приписи. В задачах підлеглих окремих відділів багато спільного, введення нових задач для підлеглих майже відсутнє. Ці ознаки свідчать про широкий діапазон контролю в організації.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Практик Про»
 Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

Слід виділити ознаки, що характеризують технологію сучасного менеджменту, характерні для ТОВ «Практик Про» як і для інших сучасних підприємств, а саме: дефіцит часу; конфліктність інтересів; високий ступінь невизначеності та ризику; тиск зовнішнього середовища; зниження рівня керованості та конкурентоспроможності; порушення балансу влади.

Субjekтами стратегічного управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Практик Про» є Генеральний директор підприємства та керівники відділів.

Засновники здійснюють повний контроль над діяльністю компанії, визначають її пріоритети та здійснюють розподіл прибутків.

Дирекцію очолює Генеральний Директор підприємства.

Генеральний директор керує всіма структурними підрозділами підприємства, організовує їх роботу, здійснює контроль за своєчасним та якісним виконанням посадових обов'язків працівників. Крім того, генеральний

директор здійснює кадрову політику та контроль за наймом співробітників, забезпечує їх навчання. Генеральний директор виконує роль представника компанії перед державними органами, орендодавцями та постачальниками. Основна задача генерального директора – забезпечити безперебійну роботу підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибутки.

Керівники функціональних відділів здійснюють керівництво відповідними відділами, організовують їх роботу, контролюють виконання завдань своїми підлеглими та несуть безпосередню відповідальність перед генеральним директором за виконання поставлених перед функціональним підрозділом завдань.

В системі розподілу повноважень ТОВ «Практик Про» є такі основні особливості, що впливають на діяльність підприємства:

1. Виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Становище посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур (СМЯ). В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень.

2. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто вищої ланки управління.

Об'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Практик Про» є власне конкурентоспроможність ТОВ «Практик Про» як потенційна здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, а також складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують

безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні характеристики потенціалу підприємства в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Далі дамо оцінку показників діяльності ТОВ «Практик Про», що формують фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Показники фінансових результатів ТОВ «Практик Про» за 2018 – 2019 рр.

Показники	Обсяг, тис.грн.		Абсолютний приріст, тис.грн.	Темпи приросту, %
	2018 рік	2019 рік		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20753	24131	3378	16,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16628	19468	2840	17,08
Валовий прибуток	4125	4663	538	13,04
Інші операційні доходи	748	743	-5	-0,67
Адміністративні витрати	911	931	20	2,20
Витрати на збут	1352	1371	19	1,41
Інші операційні витрати	979	1596	617	63,02
Прибуток від операційної діяльності	1631	1508	-123	-7,54
Інші фінансові доходи		20	20	-
Інші доходи		38	38	-
Прибуток до оподаткування	1631	1566	-65	-3,99
Податок на прибуток	526	360	-166	-31,56
Чистий прибуток	1105	1206	101	9,14

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

З табл. 2.1 можемо зробити висновок, що в абсолютному вимірі чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Практик Про» у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 3378 тис. грн. або на 16,28%. Проте темпи зростання собівартості реалізованої продукції були вищі (збільшення даного показника

становить 2814 тис грн. або 17,08%), що спричинило зменшення показника прибутку від операційної діяльності на 123 тис. грн. або 7,54%. Одночасно завдяки збільшенню інших доходів на 38 тис. грн. та інших фінансових доходів на 20 тис. грн. чистий прибуток підприємства зріс на 101 тис. грн. або 9,14%.

Аналіз активів ТОВ «Практик Про» за 2018-2019 рр. розглянемо у таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу та складу активів ТОВ "Практик-ПРО" за 2018-2019 роки

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темпи приросту, %	
	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
I. Необоротні активи	35	64	56	29	-8	80,97	-12,09
Нематеріальні активи			5	0	5	-	-
Незавершені капітальні інвестиції			1	0	1		-
Основні засоби	35	64	50	29	-14	80,97	-21,51
II. Оборотні активи	8045	7627	9218	-418	1591	-5,19	20,86
Запаси	5141	5163	6319	22	1156	0,43	22,39
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1681	1929	2386	248	457	14,74	23,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами							
з бюджетом	702	62	111	-640	49	-91,15	78,74
у тому числі з податку на прибуток							
Інша поточна дебіторська заборгованість	31	115	127	84	12	268,81	10,72
Поточні фінансові інвестиції							
Гроші та їх еквіваленти	457	225	149	-232	-76	-50,78	-33,75
Витрати майбутніх періодів	4	6	4	2	-2	50,00	-29,82
Інші оборотні активи	29	128	122	99	-6	336,52	-4,61
Всього активи	8080	7691	9274	-389	1583	-4,82	20,59

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2018 р. обсяг необоротних активів збільшився на 29 тис. грн. або 80,97% за рахунок збільшення у складі необоротних активів основних засобів на таку саму величину. А протягом 2019 р. за рахунок збільшення нематеріальних активів на 5 тис. грн. та зменшення основних засобів на 14 тис. грн. загальне зменшення необоротних активів становить 8 тис. грн. або 12,09%.

Оборотні активи підприємства у 2018 р. зменшились на 418 тис. грн. або 5,19% за рахунок зменшення у їх складі дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом та та зменшення грошових коштів. У складі оборотних активів за період 2018 р. збільшилися запаси на 22 тис. грн. та дебіторська заборгованість на 248 тис. грн.

У 2019 р. у складі оборотних активів ТОВ «Практик Про» спостерігаємо суттєве збільшення запасів - на 1156 тис. грн. або 22,39%. При цьому також збільшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 457 тис. Детальний аналіз джерел виникнення дебіторської заборгованості показав, що 270 тис. грн.. з цієї суми - це реалізація товару за договором з дилером – мережею магазинів «Епіцентр» за договором реалізації на умовах виставки-продажу. грн. або 23,70%, що свідчить про наявність у ТОВ «Практик Про» запасів товарів на складах та про наявність заборгованості дилерів підприємства по розрахунках за договорами.

Динаміка структури активів ТОВ "Практик-ПРО" за 2018-2019 роки наведена в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка структури активів ТОВ "Практик-ПРО" за 2018-2019 роки, %

Показники	Питома вага			Абсолютний приріст по питомій вазі	
	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
I. Необоротні активи	0,44	0,83	0,60	0,39	-0,22
Нематеріальні активи			0,05	0,00	0,05
Незавершені капітальні інвестиції			0,01	0,00	0,01
Основні засоби	0,44	0,83	0,54	0,39	-0,29

Продовження табл. 2.3

II. Оборотні активи	99,56	99,17	99,40	-0,39	0,22
Запаси	63,62	67,13	68,14	3,51	1,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20,80	25,08	25,73	4,27	0,65
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами					
з бюджетом	8,69	0,81	1,20	-7,88	0,39
у тому числі з податку на прибуток					
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,38	1,49	1,37	1,11	-0,12
Поточні фінансові інвестиції					
Гроші та їх еквіваленти	5,65	2,92	1,61	-2,73	-1,32
Витрати майбутніх періодів	0,05	0,07	0,04	0,03	-0,03
Інші оборотні активи	0,36	1,66	1,32	1,30	-0,35
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Всього активи	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

З табл 2.3. робимо висновок, що у структурі активів ТОВ «Практик Про» за 2019 рр. відбулися наступні зрушення: питома вага необоротних активів зменшилась на 0,22 в.п. і становить 0,60% у загальній сумі активів. Питома вага оборотних активів за 2019 рік збільшилась з 99,17% та становить на 01.01.20 р. 99,40%.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ "Практик-ПРО" за 2018-2019 роки

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темпи приросту, %	
	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
I. Власний капітал	182	1288	2494	1106	1206	606,14	93,63
Зареєстрований капітал	1	1	1	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	181	1287	2493	1106	1206	609,48	93,71
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							

Продовження табл. 2.4

III. Поточні зобов'язання і забезпечення	7897	6403	6780	-1494	377	-18,92	5,89
Короткострокові кредити банків							
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями							
товари, роботи, послуги	7345	5373	5793	-1972	420	-26,85	7,82
розрахунками з бюджетом	30	198	162	168	-36	564,43	-18,18
у тому числі з податку на прибуток							
розрахунками зі страхування		12	15	12	3	-	25,00
розрахунками з оплати праці		25	31	25	6	-	24,00
Поточні забезпечення							
Доходи майбутніх періодів							
Інші поточні зобов'язання	523	795	779	272	-16	52,12	-2,01
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
Всього капітал	8080	7691	9274	-389	1583	-4,81	20,58

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

Як ми бачимо з даних, наведених у таблиці 2.4, за 2018 рік на підприємстві має місце наступна ситуація з формування капіталу: власний капітал підприємства збільшився на 1106 тис.грн., позиковий зменшився на 1494 тис.грн. У 2019 р. власний капітал збільшився на 1206 тис. грн. або 93,63%, а поточні зобов'язання – на 377 тис. грн., або 5,89%, завдяки чому у 2019 р. загальний обсяг капіталу збільшився на 1583 тис грн. або 20,58%.

У табл. 2.5 наведено динаміку структури капіталу ТОВ «Практик Про» за 2018 – 2019 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка структури капіталу ТОВ "Практик-ПРО" за 2018-2019 роки

Показники	Питома вага			Абсолютний приріст по питомій вазі	
	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
I. Власний капітал	2,26	16,75	26,89	14,49	10,15
Зареєстрований капітал	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,25	16,73	26,88	14,49	10,15
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	97,74	83,25	73,11	-14,49	-10,15
Короткострокові кредити банків					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями					
товари, роботи, послуги	90,91	69,86	62,46	-21,04	-7,40
розрахунками з бюджетом	0,37	2,57	1,75	2,21	-0,83
у тому числі з податку на прибуток					
розрахунками зі страхування		0,16	0,16	0,16	0,01
розрахунками з оплати праці		0,33	0,33	0,33	0,01
Поточні забезпечення					
Доходи майбутніх періодів					
Інші поточні зобов'язання	6,47	10,34	8,40	3,87	-1,94
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Всього капітал	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

З табл. 2.5 бачимо, що питома вага власного капіталу підприємства становить на 01.01.2019 р. 16,75%, а на 01.01.2020 26,89%, що не є достатнім для фінансування діяльності підприємства та свідчить про фінансову залежність ТОВ «Практик Про» від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз поточної платоспроможності представлений у табл. 2.6.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "Практик ПРО
за 2018-2019 роки

Показники	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	Абсолютна зміна			
				Базисна		Ланцюгова	
				На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
1. Сума ліквідних активів, тис.грн.	8045	7627	9218	-417,6	1173,3	-417,6	1590,9
2. Сума швидколіквідних активів, тис.грн.	2871	2331	2773	-540,3	-97,8	-540,3	442,5
3. Сума готових засобів платежу, тис.грн	457	225	149	-232	-307,9	-232	-75,9
4. Загальний коефіцієнт покриття	1,02	1,19	1,36	0,17	0,34	0,17	0,17
5. Проміжний коефіцієнт покриття	0,36	0,36	0,41	0,00	0,05	0,00	0,05
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,02	-0,02	-0,04	-0,02	-0,01
7. Коефіцієнт маневрування	0,81	0,95	0,98	0,14	0,17	0,14	0,03
8. Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу (коефіцієнт самофінансування)	0,02	0,16	0,26	0,14	0,25	0,14	0,10

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

Як ми бачимо, з розрахунку можна сказати, що ТОВ «Практик Про» як на 01.01.2019 р., так і на 01.01.2020 р. не має змоги погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та за умов своєчасного розрахунку дебіторів, а також за умов реалізації всього обсягу оборотних активів. Із загального обсягу власного капіталу в оборотні активи було вкладено 81% на початок 2018 р.; 95% на початок 2019 р.; 98% на початок 2020 р. власних коштів підприємства.

У табл. 2.7 представлений розрахунок показників фінансової стабільності ТОВ «Практик Про».

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ "Практик-ПРО" за 2018-2019 роки

Показники	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20	Абсолютна зміна		Темпи приросту, %	
				На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
Коефіцієнт фінансової автономії	0,02	0,17	0,27	0,14	0,10	641,84	60,58
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,98	0,83	0,73	-0,14	-0,10	-14,82	-12,19
Коефіцієнт фінансової залежності	44,30	5,97	3,72	-38,33	-2,25	-86,52	-37,73
Коефіцієнт покриття боргу	0,02	0,20	0,37	0,18	0,17	770,95	82,87

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Практик Про»

З табл 2.7 можемо зробити висновок, що всі коефіцієнти, що характеризують фінансову незалежність підприємства мають значення набагато нижче нормативних показників, це свідчить про те, що ТОВ «Практик Про» фінансує свою діяльність за рахунок позичених коштів.

Отже, загалом організаційна структура ТОВ «Практик Про» має декілька недоліків, що негативно сказується на стратегічному управлінні підприємством.

Аналіз даних фінансової звітності свідчить про те, що протягом останніх років підприємство підвищує обсяг продажу, при цьому собівартість реалізованих товарів за цей же період збільшується більшими темпами (в основному, за рахунок збільшення затрат на транспорт + митних тарифів), що вповільнює темпи зростання чистого прибутку підприємства від реалізації продукції та товарів.

На підприємстві спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу для формування запасів і товарів на кінець 2019 року. Питома вага власного

капіталу підприємства свідчить про фінансову залежність ТОВ «Практик Про» від зовнішніх джерел фінансування.

Всі коефіцієнти, що характеризують фінансову незалежність підприємства мають значення набагато нижче нормативних показників, це свідчить про те, що ТОВ «Практик Про» фінансує свою діяльність за рахунок позичених коштів.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

При проведенні аналізу макро- та мікросередовища скористаємось методикою PEST-аналізу, за допомогою якого проводиться аналіз чотирьох груп факторів зовнішнього середовища: економічних, правових, технологічних та соціально-культурних.

Методика PEST-аналізу передбачає оцінювання чотирьох складових:

P - політико-правове середовище

E - економічне середовище

S - соціально-культурне середовище включає:

T - технологічне середовище.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси.

Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів і ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, зв'язані з розвитком науки і техніки, вчасно перебудуватися на реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології.

Кожну складову будемо оцінювати за 100 бальною шкалою:

0 - відсутність впливу;

від 1 до 10 - дуже слабкий вплив;

від 11 до 20 - слабкий вплив;

від 21 до 30 - помірний вплив;

від 31 до 40 - сильний вплив;

від 41 до 50 - дуже сильний вплив;

від 51 до 100 - даний фактор для підприємства абсолютний, тобто вплив інших факторів не відчувається або не має істотного значення.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу політико-правового середовища на діяльність ТОВ
«Практик Про»

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора (від 1 до 100)	Вплив
1	антимонопольне регулювання	35	Обмеження максимальної частки ринку
2	податкове регулювання	45	Значний негативний вплив на діяльність
3	законодавство з охорони навколишнього середовища	0	Діяльність посередницького підприємства не може заподіяти шкоду екології, це законодавство не має ніякого впливу ТОВ «Практик Про»
4	регулювання експортно-імпоротної діяльності	95	ТОВ «Практик Про» є імпортером, тому регулювання ЗЕД чинить максимальний вплив
5	стабільність виробництва (політичний ризик)	65	негативний вплив на діяльність компанії
6	наявність груп тиску, що лобіюють інтереси фірми в структурах влади	0	відсутні

Джерело: складено автором

Р - політико-правове середовище: антимонопольне регулювання чинить негативний вплив на діяльність компанії різними заборонами - -35 балів; податкове регулювання - -45 балів, так як значно негативно вплив на діяльність ТОВ «Практик Про»; законодавство з охорони навколишнього середовища - 0 балів. Діяльність посередника не може заподіяти шкоду екології, це законодавство не має ніякого впливу на ТОВ «Практик Про»; регулювання експортно-імпоротної діяльності - 95 балів. ТОВ «Практик Про» є імпортером, тому регулювання ЗЕД чинить суттєвий вплив на діяльність підприємства; стабільність виробництва (політичний ризик) - 65 балів. Цей становить чинить негативний вплив на діяльність компанії. Нестабільна фінансова і політична ситуація в країні негативно позначається на роботі підприємства в результаті загального падіння економіки; наявність груп тиску, що лобіюють інтереси фірми в структурах влади - 0 балів.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу економічного середовища на діяльність ТОВ «Практик Про»

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора (від 1 до 100)	Вплив
1	динаміка ВВП і ВВП	35	даний фактор є важливим показником розвитку економіки країни
2	Рівень економічної активності	85	Впливає на попит на товар
3	рівень інфляції	90	сильно впливає на вартість ресурсів
4	рівень безробіття	70	сильний вплив на компанію як суб'єкта господарювання
5	торговий баланс і валютні курси	90	зміна валютних курсів сильно як негативно, так і позитивно (залежно від ситуації) впливає на роботу ТОВ «Практик Про» як імпортера
6	розвиток торгівлі	60	великий вплив на діяльність підприємства
7	співвідношення приватної та державної власності	10	
8	інвестиційна активність	70	діяльність підприємства поліпшується від припливу інвестицій і навпаки

Джерело: складено автором

Е - економічне середовище: динаміка ВВП і ВНП - даний фактор є важливим показником не тільки для підприємства, але і для економічного положення країни в цілому - 35 балів; рівень економічної активності в країні сильно впливає на діяльність підприємства - 85 балів; рівень інфляції сильно впливає на діяльність фірми - 90 балів; рівень безробіття - даний фактор здійснює сильний вплив на компанію - 70 балів; торговий баланс і валютні курси - 90 балів, так як зміна валютних курсів сильно як негативно, так і позитивно (залежно від ситуації) впливає на роботу ТОВ «Практик Про»; розвиток торгівлі сильно впливає на діяльність підприємства, оскільки роздрібними посередниками є торгові агенти, - 60 балів; співвідношення приватної та державної власності - 10 балів; інвестиційна активність - діяльність підприємства поліпшується від припливу інвестицій і навпаки - 70 балів.

Таблиця 2.10

Оцінка впливу соціально-культурного середовища на діяльність
ТОВ «Практик Про»

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора (від 1 до 100)	Вплив
1	зміна стандартів рівня життя та освіти	50	впливає на компанію прямопропорційно підвищення рівня життя і кількості освічених громадян
2	суспільне ставлення до бізнесу	25	
3	структура зайнятості	50	
4	вікова структура населення	40	Різні вікові групи по різному користуються різними товарами ТОВ «Практик Про»
5	сімейна структура	10	Майже не впливає
6	система цінностей у суспільстві	60	Для людей існує різний набір конкретних, матеріальних речей. Кожна людина витрачає різні кошти на одяг, харчування тощо
7	релігія	0	
8	класові відмінності	10	Сейфи – товар для середнього та вищого класів
9	консюмеризм	30	Клієнти оцінюють якість сервісу та у разі незадоволення можуть відмовлятися від послуг

Джерело: складено автором

S - соціально-культурне середовище: зміна стандартів рівня життя та освіти сильно впливає на компанію прямопропорційно підвищення рівня життя і кількості освічених громадян - 50 балів; суспільне ставлення до бізнесу - фактор має середній вплив - 50 балів; структура зайнятості - даний фактор сильно впливає на ТОВ «Практик Про» 50 балів; вікова структура населення - цей фактор також має вплив на діяльність компанії. Різні вікові групи користуються різними товарами ТОВ «Практик Про» - 40 балів; сімейна структура - 10 балів, тому що цей фактор робить помірний вплив на підприємство; система цінностей у суспільстві - 60 балів. Товари ТОВ «Практик Про» задовольняють потреби у безпеці; релігія - 0 балів. Товарами підприємства ТОВ «Практик Про» можуть скористатися представники будь-якої релігії і національності; класові відмінності - 10 балів. Сейфи – товар попиту середнього та високого класів; консюмеризм - вплив слабкий - 30 балів.

Таблиця 2.11

Оцінка впливу научно-технологічного середовища на діяльність ТОВ
«Практик Про»

№ з/п	Фактор	Оцінка фактора (від 1 до 100)	Вплив
1	державні і недержавні витрати на науку і техніку	55	значно впливає, тому що підприємство використовує інновації в діяльності
2	темпи розробки нової продукції	60	Значний вплив
3	патентний і ліцензійний захист технологій	60	
4	нові тенденції в трансферту технологій	5	

Джерело: складено автором

T - технологічне середовище: державні і недержавні витрати на науку і техніку - значно впливає, тому що підприємство використовує інновації - 55 балів; темпи розробки нової продукції впливають на діяльність ТОВ «Практик Про» - 60 балів; патентний і ліцензійний захист технологій - фактор робить

слабкий вплив на діяльність - 5 балів; нові тенденції в трансферту технологій - даний фактор не сильно впливає на діяльність підприємства - 40 балів.

У табл. 2.12 показані оцінки макросередовища ТОВ «Практик Про»

Таблиця 2.12

Бальні оцінки факторів макросередовища ТОВ «Практик Про»

Р				Е				S				Т			
<i>i</i>	Q_i	$k_{зні}$	<i>РП</i>	<i>i</i>	Q_i	$k_{зні}$	<i>РП</i>	<i>i</i>	Q_i	$k_{зні}$	<i>РП</i>	<i>i</i>	Q_i	$k_{зні}$	<i>РП</i>
1	-35	0,2	-7	1	35	0,04	1,4	1	50	0,2	10	1	55	0,5	27,5
2	-45	0,2	-9	2	85	0,1	8,5	2	25	0,02	0,5	2	60	0,07	0,42
3	0	0	0	3	90	0,3	27	3	50	0,2	10	3	60	0,03	0,18
4	95	0,05	4,75	4	70	0,1	7	4	10	0,2	2	4	5	0,4	2
5	-65	0,3	-19,5	5	90	0,3	27	5	25	0,04	1				
6	0	0,25	0	6	60	0,5	30	6	60	0,3	18				
				7	10	0,01	0,1	7	0	0	0				
				8	70	0,1	7	8	10	0,02	0,2				
								9	30	6	0,2				
Σ	-50	1	-49	Σ		1	108	Σ		1	48,2	Σ		1	1

Джерело: складено автором

Р – політичне середовище

Е – економічне середовище

S – соціальне середовище

Т – технологічне середовище

Провівши класифікаційну оцінку основних показників, визначимо результуючий показник по макросередовищі.

$$\sum_1^4 PП_{макросреды} = \pm \sum_1^6 Q_i^P k_{зні} \pm \sum_1^8 Q_i^E k_{зні} \pm \sum_1^9 Q_i^S k_{зні} \pm \sum_1^4 Q_i^T k_{зні} = -50 - 49 + 108 + 48,2 + 1 = 58,2$$

Оскільки було обрано шкалу, де 100 балів – максимальна оцінка, то вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Практик Про» можемо вважати значним, з огляду на отриманий результат інтегральної оцінки 58,2 балів. З таблиці бачимо, що великий негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють фактори політичного середовища, що обумовлено значною залежністю зовнішньоекономічної діяльності від державного регулювання. Найбільший вплив здійснює економічне середовище –

інтегральна оцінка його впливу становить 108 балів. В рівному ступені на діяльність підприємства впливають соціальні та технічні фактори.

Загрози та можливості, з якими зустрічається підприємство звичайно можуть бути представлені наступними групами факторів: економічне середовище, політичне середовище, демографічне середовище, природне середовище.

Нестабільність економічного середовища дуже впливає на діяльність підприємства. Найбільш важливим факторами економічного середовища є:

-темпи та рівень інфляції, які скорочують купівельну спроможність та попит;

-рівень зайнятості та безробіття, який визначає купівельну спроможність;

-рівень відсоткових ставок на капітал;

-стабільність національної валюти;

-наявність та доступність кредитів. Даний фактор не має суттєвого впливу на діяльність ТОВ «Практик Про», оскільки основним та єдиним кредитором підприємства є холдинг «Промет».

На життєдіяльність підприємства дуже впливають події в політичному середовищі. Вони проявляються в законодавчих актах Верховної Ради України, нормативних актах Кабінету Міністрів, підзаконних та регламентуючих актах міністерств, відомств, місцевих органах виконавчої влади.

При цьому підприємству треба враховувати такі фактори:

- законодавчі акти, регулюючи підприємницьку діяльність в галузі оподаткування;

- закони, які охороняють добросовісність конкуренції;

- контроль цін та заробітної плати;

- рівень місцевих податків;

- можливість отримання кредиту;

- політична стабільність.

Аналізоване товариство працює на специфічному ринку.

Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку ми скористалися моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Експертами, які оцінювали інтенсивність конкуренції на ринку, виступили фахівці ТОВ «Практик Про», директор підприємства та комерційний директор. Шкала оцінювання від 1 до 5, де 5 – найбільший вплив, 1 – найменший. Результати наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ринку сейфів та металевих меблів

№	Сила	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою	Характеристика дії
1	Ризик входу потенційних конкурентів	3	Середній вплив
2	Можливості “торгуватися” (знижувати ціни) покупців	2	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни.
3	Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	4	Досить високі
4	Можливості “торгуватися” (підвищувати ціни) постачальників	4	Досить високі
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	4	Досить висока
	Сукупна дія сил	3,4	Стабільне становище

Джерело: складено автором

Особливістю ринків вітчизняних суб'єктів господарювання є, власне, недостатній вплив на формування конкуренції таких класичних факторів, як наявність і гнучкість бар'єрів для входження в ринок нових конкурентів, можливість появи продуктів-замінників, здатність постачальників завищувати ціну, а покупців занижувати її.

Мікросередовище (безпосереднє оточення) включає всі зацікавлені групи, які прямо впливають на основну діяльність фірми або залежать від її результатів. Це – постачальники, конкуренти, споживачі, кредитори, торговельні та інші організації.

Покупці – головний елемент зовнішнього середовища: від ступеня задоволення їхніх потреб залежить ринковий успіх компанії. Вивчення інтересів покупців і надання потрібного їм асортименту, необхідних модифікацій сейфів та металевих меблів, комплексу додаткових послуг дає змогу суттєво збільшити дохід підприємства внаслідок ширшого спектру задоволення потреб споживачів. Проте покупці мають обмежені можливості впливати на ціни, оскільки ціна сейфів та меблів переважно формується витратним методом.

Конкуренти впливають на обсяг продажу підприємства, зменшуючи його, оскільки пропонують споживачам аналогічні або якісніші товари й послуги. Для досягнення успіху підприємства необхідно задовольнити вимоги споживачів щодо такого специфічного товару як сейфи та металеві меблі краще, ніж це роблять конкуренти. Сила ризику входу потенційних конкурентів має середній ступінь впливу, оскільки на ринку сейфів існують значні бар'єри вступу, обумовлені розміром інвестицій, необхідних для придбання нових потужностей з виробництва сейфів, ввізним митом на імпорт сейфів іноземного виробництва. Наявність високих бар'єрів виходу з ринку пов'язана з низькою ліквідною вартістю основних виробничих фондів при великій початковій вартості.

Основними конкурентами ТОВ «Практик Про» в сегменті сейфи є такі підприємства:

Компанія «Паритет-К» є виробником сейфів в Україні, виробництво знаходиться в Ніжині. Одним з основних переваг компанії «Паритет-К», є власне конструкторське бюро. Конструктори компанії реалізують найскладніші проекти та побажання замовника, отже можливість виконувати індивідуальні замовлення є важливою конкурентної перевагою підприємства.

Для постійного контролю якості, «Паритет-К» має свою власну лабораторію для проведення випробувань. Це дозволяє уникнути браку у виробництві та вести активну новаторство на ринку України.

Також компанія «Паритет-К» має запатентовані розробки у виробництві сейфів і споруді сховищ. Також «Паритет-К» є офіційним представником датської компанії DensitSecurity і має ексклюзивне право на території України використовувати фибробетон Densit - матеріал, що характеризується високою якістю. Також конкурентними перевагами даного підприємства є те, що компанія має українські сертифікати на банківські сейфи, швидкість виробництва, в сфері реалізації продукції власного виробництва через дилерську мережу перевагою компанії «Паритет-К» є частка на полиці в Епіцентрі - 30% (в той час як частка товарів ТОВ «Практик Про» у викладці товарів становить 17-20 %).

Серед недоліків товарів якості сейфів нижча за якість сейфів виробництва «Промет», набагато менше асортимент. Також ключовими характеристиками, що формують конкурентний профіль даного підприємства можна назвати відсутність широкої дилерської мережі, виробництво автоматизоване та механізоване не на всіх стадіях.

Фірма «Лука» (safelock.com.ua) існує з 1993 року і займається продажем сейфів. Компанія є представником на території України таких відомих європейських сейфових брендів як «Technomax» (Італія), «Rosengrens» (Швеція), «Fichet-Vauche» (Франція), «Adolphs Safes» (Німеччина), «Chubb Safes» (Великобританія) і інші. Також представляє на території України сейфи люксового-сегмента - «Stockinger» (Німеччина). Отже, є крупним імпортером сейфів. Також компанія займається продажем офісних та банківських сейфів, що вироблені в Україні.

Є конкурентом ТОВ «Практик Про» за товарними групами офісних одностінних сейфів, збройових, єдиний конкурент з вогнестійких сейфів виробництва Корея – EAGL, що представлені в низькому ціновому сегменті.

До конкурентних переваг даної фірми належить виготовлення сейфів під замовлення преміум класу в дереві і шкірі, високий рейтинг як дилера на ринку сеймової продукції. Також до переваг компанії належить широке представлення у мережі будівельних гіпермаркетів (в мережі «Епіцентр» 20-25

% товарів на полиці у викладці – товари фірми «Лука», які також представлені в магазині Леруа Марлен.

ПрАТ "Сейфтронікс-Б" (safetronics.com.ua), засновником якого є акціонерне товариство Safetronics as Banská Bystrica, Словацька республіка. Підприємство за рахунок своєї організаційно-правової форми пропонує конкурентну ціну на продукцію на ринку країн СНД.

Працює через дилерів (порядку 20 компаній) з виставками , 50 % покриття регіонів України.

Недоліком формування конкурентного статусу є слабкий асортимент товарів, перевагою - якість продукції та наявність власного конструкторського бюро.

На ринку меблів основним конкурентом ТОВ «Практик Про» є Приватне акціонерне товариство «УХЛ-МАШ» утворено в 1994 році на базі Київського дослідного машинобудівного заводу.

За короткий час підприємство освоїло і серійно випускає металеві офісні, канцелярські, промислову та лабораторні меблі, обладнання для станцій технічного обслуговування автомобілів, устаткування для переробки сільгосппродукції, сейфи, телекомунікаційне і серверне обладнання.

Серед конкурентних переваг підприємства великий асортимент меблів (шафи , картотеки , стелажі), велика потужність виробництва, короткі терміни виробництва, філіальна мережа, низька ціна на тендерах. Виготовлення під замовлення , продають меблі активно в Епіцентрі. В асортименті підприємства приступні прості сейфи - офісні і збройові.

ПрАТ «УХЛ-Маш» працює через свої філії в регіонах, в основному з корпоративними клієнтами.

При середній якості продукції підприємство пропонує конкурентну ціну - при оптовому продажі на 5-10 % нижче ніж ціни ТОВ «Практик Про».

Серед недолків, що впливають на конкурентоспроможність, можна назвати відсутність дилерів та низький кадровий потенціал підприємства.

ТОВ «Литпол-Україна» є одним з підприємств з виробництва металевих меблів на території України. Також на ТОВ «Литпол-Україна» у Харкові з 2018р. відкрито провадження металевих меблів за технологією ТОВ "MALOW". Серед власних конкурентних переваг підприємство називає високий рівень виробництва, професіоналізм колективу, сучасне і універсальне устаткування для обробки і формування листового металу, нові технології покриття порошковою фарбою тощо. Основними позиціями асортименту є шафи роздягальні та архівні шафи.

Компанія «Агрометал» (<http://www.argometall.com.ua/>), виробничі потужності якої розташовані в Росії, філія – в Україні, м. Київ.

Серед факторів, що формують конкурентний профіль підприємства, можна назвати середній рівень якості, ціна нижче 10-15 % ніж ціна у конкурентів, товар імпортується, тому складські запаси товарів нестабільні. Підприємство є конкурентом ТОВ «Практик Про» лише на великих закупівлях та тендерах.

Компанія „ДіКом” є одним з лідерів у виробництві металевих меблів, верстаків та стелажів в Росії та країнах ближнього закордоння. Компанія має філію в Києві в Україні. На сьогодні різноманітний модельний ряд продукції може задовольнити бажання будь-якого покупця.

Всі вироби компаній поділяються на 4 основні групи: Шафи, Верстаки, Стелажі Архівні та Стелажі Вантажні.

Конкурентний профіль компанії формують такі характеристики, як високий рівень якості, можливості зменшення цін на оптові партії, великий асортимент, ціни вище середніх на 5-10%. З позиції маркетингу сайт компанії один із найбільш вдалих, повністю реалізований трьома мовами, зокрема російською, українською та англійською.

Збутова мережа має значний вплив на діяльність ТОВ «Практик Про», оскільки підприємство не здійснює прямої реалізації товарів споживачам. Продукція підприємства реалізується через дилерську мережу за договорами зберігання чи реалізації виставкових зразків.

Дилерами ТОВ «Практик Про» є спеціалізовані магазини по сейфах і металевих меблях, що здійснюють свою діяльність в наступних сегментах:

- Збройні магазини
- Меблеві компанії, що продають офісні меблі
- Компанії щодо забезпечення складським обладнанням (стелажі)
- Компанії щодо забезпечення банківським обладнанням
- Інтернет магазини (спеціалізовані, магазини канцтоварів, меблеві інтернет-магазини)
- Мережі будівельних супермаркетів. Серед найбільших дилерів цього сектору можна назвати мережі магазинів Епіцентр, Практикер Україна, Леруа Мерлен.
- Корпоративні оптові покупці (Азовсталь, ПАТ Приват Банк, Лукойл Україна, Сбербанк Росії і т.д., банківські мережі, АЗС мережі)

Оцінку середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища проведемо в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища
в галузі

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1.Можливий показник зростання галузі	7
2.Легкість входження нових фірм у галузь	8
3.Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4.Рівень використання товарів-субститутів	9
5.Рівень впливу покупців	7
6.Рівень технологічності в галузі	9
7.Показник інноваційної діяльності в галузі	5

Джерело: складено автором

Для оцінки середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в галузі ми скористалися результатами опитування співробітників відділу маркетингу ТОВ «Практик Про», директора підприємства та

комерційного директора (разом 5 осіб), які виставляли свої оцінки параметрів конкурентного середовища за 10-тибальною шкалою.

Таблиця 2.15

Економічні показники ТОВ «Практик Про»

№	Показник	Роки	
		2018 рік	2019 рік
1.	Товарооборот, тис.грн.	25345	28967
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	16628	19468
3.	Операційні витрати, тис.грн.	3242	3898
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	1105	1206
5.	Витрати на оплату праці, тис.грн.	11307	13238
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	25
7.	Середня вартість активів, тис.грн.	7885	8482
8.	Середня вартість оборотних активів, тис.грн.	7836	8423
9.	Середня вартість основних засобів (первісна), тис.грн.	98	129
10.	Середня вартість товарних запасів, тис.грн.	5152	5741
11.	Середня сума власного капіталу, тис.грн	735	1891
12.	Середня сума поточних зобов'язань, тис.грн.	7150	6592

Джерело: складено автором

До сильних сторін, на думку керівництва ТОВ «Практик Про» належать наступні:

- Підприємство займає достатню частку ринку, що має перспективи до збільшення;
- Високий рівень розвитку маркетинг-мікс;
- Рентабельність бізнесу;
- Невелика кількість конфліктів;
- Кваліфіковані кадри сервісного центру;
- Відповідність організаційної структури цілям підприємства;
- асортиментна лінійка продукції найбільша в Україні;
- найкраще співвідношення ціна/якість;
- великі масштаби виробництва;
- широка дилерська мережа;
- представленість в регіонах (на виставках дилерів та в мережі магазинів «Епіцентр»).

До слабких сторін підприємства, на думку керівництва ТОВ «Практик Про», належать:

- відсутність виробництва на замовлення клієнта
- немає сертифікатів на продукції, що видані в Україні
- інерційне ціноутворення, залежність ціни від митних тарифів.

В табл. 2.16 складемо профіль середовища підприємства.

Таблиця 2.16

Профіль середовища підприємства

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів	Напрямок впливу фактору (+, -)	Значимість факторів для галузі	Інтегральний показник
1. Макросередовище				
– політична ситуація	3	-1	1	-3
– розвиток інфляції	3	-3	3	-27
– нормативно – законодавча база	2	+2	2	8
– податкова політика	3	-1	3	-9
– демографічна ситуація	3	-2	3	-18
– стан навколишнього середовища	3	+3	3	+27
– нові технології, товари, послуги	2	+1	2	+4
Всього:				
2. Ділове оточення				
– відношення споживачів до товарів	3	+3	3	27
– наявність товарів – замінників	3	-3	3	-27
– кількість конкурентів	3	-3	2	-18
– регіональна присутність	2	+2	1	4
– мережа посередників	3	+3	3	27
Всього:				
3. Внутрішнє середовище				
– наявність стратегічних досліджень	2	+2	2	8
– маркетингові можливості	3	-2	3	-18
– фінансові можливості	3	+2	3	18
– організаційна структура управління на підприємстві	2	+2	2	8
– рівень кваліфікації працівників	3	+2	3	18
– складська потужність	3	+2	3	18
– завантаженість менеджерів	3	+3	3	27
Всього:				

Джерело: складено автором

На основі визначених сильних та слабких сторін підприємства побудуємо матрицю SWOT - аналізу для ТОВ «Практик Про».

Таблиця 2.17

Матриця SWOT - аналізу для ТОВ «Практик Про»

	Сприятливі можливості 1. Споживче відношення (27) 2. Місцерозташування (27). 3. Навк. середовище (18)	Потенційні загрози 1. Послуги-замінники (-27) 2. Інфляція (-27) 3. Демогр. ситуація (-27) 4. Багато конкурентів (-18)
Сильні сторони 1. Завжди товар на складах 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гарне співвідношення якості/ціни 4. Широкий асортимент товару 5. Хороша репутація у клієнтів	1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Збільшення конкурентної привабливості товару.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали.
Слабкі сторони 1. Немає маркетингового аналізу ринку 2. Інерційне ціноутворення 3. Швидкість прийняття рішень низька 4. Не високе регіональне покриття ринку 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатньо високий прибуток.	1. Реорганізувати організаційну структуру прийняття рішень. 2. Збільшення прибутку .	1. Зростаючий конкурентний тиск. 2. Втрата репутації. 3. Банкрутство.

Джерело: складено автором

Результати SWOT - аналізу для ТОВ «Практик Про» показали, що зусилля підприємства повинні бути спрямовані на зростання частки ринку підприємства, продовження успішної роботи з персоналом, а також на зменшення впливу високого рівня зовнішніх загроз підприємству. Основна роль тут належатиме грамотно побудованій маркетинговій політиці підприємства.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг

Визначатимемо рівень конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» за допомогою статичного підходу, який базується на розрахунку показників ефективності за один аналітичний період, та динамічного підходу, який передбачає визначення показників ефективності за декілька періодів.

На першому етапі оцінки конкурентоспроможності були вибрані підприємства - конкуренти, виходячи, в першу чергу, з єдиного ринку діяльності та відповідності асортиментної структури товарообороту.

Основними конкурентами ТОВ «Практик Про» в ринковому сегменті «Сейфи» є ТОВ «Паритет К» (Конкурент №1) і ТОВ «Лука Сейфи» (Конкурент №2). Засобами конкурентної боротьби між діючими торговельними підприємствами, як показало дослідження, є рівень сервісу, асортимент товарів, ціни. Зібравши об'єктивну кількісну інформацію про основні результати господарсько - фінансової діяльності підприємств - конкурентів, сформовано систему основних оцінюючих показників господарської діяльності даних торговельних підприємств в 2018-2019 р, які б могли найповніше охопити діяльність підприємств – конкурентів. Інформаційне забезпечення розрахунків відображено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Основні показники господарської діяльності деяких торговельних підприємств за 2018 - 2019 роки

№	Показник	ТОВ "Практик Про"		ТОВ "Паритет К"		ТОВ "Лука Сейфи"	
		2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
1.	Товарооборот, тис.грн.	25345	28967	21063	16722	42672	19486
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	16628	19468	12091	7319	35560	16238
3.	Операційні витрати, тис.грн.	3242	3898	5248	6971	4126	6917
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	1105	1206	358	354	350	231

Продовження табл. 2.18

5.	Витрати на оплату праці, тис.грн.	11307	13238	495	765	377	315
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	25	26	27	21	19
7.	Середня вартість активів, тис.грн.	7885	8482	9730	15602	6278	6863
8.	Середня вартість оборотних активів, тис.грн.	7836	8423	3623	8343	5993	5916
9.	Середня вартість основних засобів (первісна), тис.грн.	98	129	3769	4876	669	797
10.	Середня вартість товарних запасів, тис.грн.	5152	5741	2064	1738	2081	1268
11.	Середня сума власного капіталу, тис.грн	735	1891	3155	3414	1131	1362
12.	Середня сума поточних зобов'язань, тис.грн.	7150	6592	3555	9249	5520	5714

Джерело: складено автором

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності торговельних підприємств бачимо, що товарооборот підприємств має різну динаміку. Товарооборот ТОВ «Практик Про» у 2019 р. збільшився, а товарооборот ТОВ «Паритет К» та ТОВ «Лука Сейфи» зменшився.

Щодо динаміки чистого прибутку, то тут спостерігається наступна ситуація: у підприємства ТОВ «Практик Про» спостерігається позитивна тенденція до збільшення його обсягу, а у підприємств ТОВ «Паритет К» та ТОВ «Лука Сейфи» зменшення розміру чистого прибутку.

Обсяг операційних витрат всіх підприємств протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання. Значного кількісного зростання зазнали операційні витрати ТОВ «Лука Сейфи» у 2019 році, коли зросли з 4126 тис. грн. до 6917 тис. грн., причому слід зазначити, що саме на даному підприємстві відбулося найбільше відносне зростання операційних витрат.

Витрати на оплату праці всіх підприємств протягом досліджуваного періоду мають тенденцію до зростання, окрім ТОВ «Лука Сейфи», обсяг витрат на оплату праці персоналу якого у 2019 році дещо скоротився.

Щодо середньорічної вартості активів, бачимо, що вона збільшується з кожним роком по всіх підприємствах.

Щодо обсягу оборотних активів, бачимо, що вони переважають у структурі активів і змінюються майже пропорційно зміні середньорічної вартості активів по всіх досліджуваних підприємствах. Переважання оборотних активів пояснюється специфікою основної діяльності підприємств - торгівля, тому товари займають суттєву частку в загальному обсязі активів досліджуваних підприємств.

Підприємствам слід контролювати обсяги формування товарних запасів, адже через їх надмірний обсяг зростає потреба у складських приміщеннях, в оборотному капіталі, зростають витрати на страхування, зберігання і виплату податків. До того ж продукція на складі може застаріти і втратити частину вартості. Також і через недостатній обсяг запасів у підприємства можуть виникнути проблеми у господарській діяльності.

Слід зазначити, що у досліджуваних підприємств протягом 2007-2009 років обсяг власного капіталу мав позитивну тенденцію до збільшення.

Сьогодні не існує єдиного погляду на кількість та оптимальний чіткий набір показників оцінки рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства, він не є постійними і значно відрізняється за окремими критеріями відповідно до визначеного напрямку дослідження.

Експертним шляхом згрупуємо показники ефективності діяльності для подальшої оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства у 3 блоки: оцінка фінансового становища підприємства, показників рентабельності діяльності та продуктивності використання ресурсів, що дозволить оцінити потенціал підприємства і визначити його конкурентні переваги (табл. 2.19).

Оцінивши рентабельність товарообороту підприємств-конкурентів бачимо, що рентабельність товарообороту ТОВ «Практик Про» у 2018 році становила 4,36%, а в 2019 році спостерігається її незначне скорочення до 4,16%. Рентабельність товарообороту ТОВ «Паритет К» має чітко виражену тенденцію до збільшення із 1,70% у 2018 році до 2,12% у 2019 році. Щодо ТОВ «Лука Сейфи», то рентабельність товарообороту даного підприємства у 2019 році зросла з 0,82% до 1,19%.

Показники ефективності діяльності торговельних підприємств-
конкурентів за 2018 - 2019 роки

№	Показник	ТОВ "Практик Про"		ТОВ "Паритет К"		ТОВ "Лука Сейфи"	
		2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
Рентабельність діяльності підприємства							
1.	Рентабельність товарообороту, %	4,36	4,16	1,70	2,12	0,82	1,19
2.	Рентабельність операційних витрат, %	34,08	30,94	6,82	5,08	8,49	3,35
3.	Рентабельність власного капіталу, %	21,45	21,01	17,33	20,38	16,84	18,26
4.	Рентабельність активів, %	14,01	14,22	3,68	2,27	5,58	3,37
Фінансове становище підприємства							
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,23	3,44	5,81	2,00	7,12	3,29
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,10	0,29	0,89	0,37	0,20	0,24
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,10	1,28	1,02	0,90	1,09	1,04
Продуктивність використання ресурсів							
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1013,8	1158,6	799,86	619,35	2000,2	1007,8
9.	Зарплатовіддача	2,24	2,19	42,52	21,86	113,31	61,96
10.	Фондовіддача	257,57	223,77	5,59	3,43	63,74	24,45
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	4,92	5,05	10,21	9,62	20,51	15,37

Джерело: складено автором

Рентабельність операційних витрат ТОВ «Практик Про» знизилась за аналізований період. Так, у 2018 році вона становила 34,08%, у 2019 році – 30,94. Щодо рентабельності операційних витрат ТОВ «Паритет К», то вона має чітко виражену тенденцію до зменшення з 6,82% у 2018 році до 5,08% у 2019 році. Найменшу рентабельність операційних витрат у 2019 р. мало ТОВ «Лука Сейфи». Так, у 2018 році вона становила 8,49%, а у 2019 році лише 3,35%.

Оцінивши рентабельність власного капіталу підприємств-конкурентів бачимо, що рентабельність власного капіталу всіх досліджуваних підприємств коливається як у бік зменшення, так і у бік збільшення

Щодо коефіцієнта оборотності оборотних активів ТОВ «Практик Про», то тут спостерігається чітко виражена тенденція до його прискорення. Навпаки ж, у підприємств-конкурентів оборотність оборотних активів протягом досліджуваного періоду знижується.

Значення коефіцієнта фінансової автономії вказує на частку власних коштів у загальній сумі капіталу підприємства. У ТОВ «Практик Про» значення даного показника протягом 2018-2019 років були нижчими критеріального значення і знаходилися в межах 0,10-0,29. Протягом досліджуваного періоду питома вага власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування активів підприємств ТОВ «Паритет К» та ТОВ «Лука Сейфи» знаходилась нижче критеріального значення, що є свідченням досить низького рівня забезпеченості діяльності торговельного підприємства власними коштами. При чому слід зазначити, що значення коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Паритет К» має чітку тенденцію до зменшення з 0,89 у 2018 році до 0,37 у 2019 році, що є свідченням погіршення фінансової стійкості підприємства.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то тільки у ТОВ «Практик Про» він має позитивну тенденцію до збільшення протягом досліджуваного періоду. У підприємств-конкурентів значення цього показника є нижчими за критеріальні (0,2 - 0,25).

На досліджуваних торговельних підприємствах спостерігається нерівномірна зміна продуктивності праці в 2019 році порівняно з 2018 роком, при цьому збільшення продуктивності праці спостерігаємо лише у ТОВ «Практик Про».

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів застосовують також такий показник, як зарплатовіддача, яка показує скільки гривень товарообороту торговельне підприємство отримує на кожну гривню витрачену на оплату праці. Значення даного показника у досліджуваних підприємств мають тенденцію до зменшення, що є свідченням отримання підприємствами з кожним роком меншого доходу з коштів, витрачених на оплату праці.

За даними аналізу фондівдача основних засобів знизилася у всіх підприємств у 2019 році, що у свою чергу, збільшувало фондомісткість і витрати підприємства. Це негативно характеризує діяльність підприємства і вказує на неефективне використання основних засобів.

Метод різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за обраними показниками, шляхом їх порівняння з аналогічними тільки одного конкурента і визначення позиції оцінюваного підприємства і кількісного розриву у досягнутих значеннях показників. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.14.

Використання даного методу дає змогу зробити висновки, що за величиною різниць у 2019 році ТОВ «Практик Про» мало досить суттєві конкурентні переваги порівняно із своїми конкурентами ТОВ «Паритет К» та

ТОВ «Лука Сейфи» по всіх показниках рентабельності та фінансового становища. В свою чергу, конкурент – ТОВ «Лука Сейфи» має суттєві переваги над досліджуваним підприємством по показнику оборотності товарних запасів. ТОВ «Паритет К» має пріоритет по показнику зарплатовіддачі та оборотності товарних запасів.

Отже, дослідивши рівень конкурентоспроможності трьох підприємств за методом різниць бачимо, що ТОВ «Практик Про» знаходиться на першому місці.

Таблиця 2.20

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» у 2019 році
методом різниць

№	Продуктивність праці, тис.грн./особу	ТОВ "Практик Про"	Підприємства - конкуренти			
			ТОВ "Паритет К"		ТОВ "Лука Сейфи"	
			Фактичне значення	Різниця	Фактич не значенн я	Різниця
Рентабельність діяльності підприємства						
1.	Рентабельність товарообороту,%	4,16	2,12	-2,04	1,19	-2,98
2.	Рентабельність операційних витрат,%	30,94	5,08	-25,86	3,35	-27,59

3.	Рентабельність власного капіталу,%	21,01	20,38	-0,62	18,26	-2,75
4.	Рентабельність активів,%	14,22	2,27	-11,95	3,37	-10,85
Фінансове становище підприємства						
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,23	5,81	2,58	7,12	3,89
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,10	0,89	0,78	0,20	0,10
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,10	1,02	-0,08	1,09	-0,01
Продуктивність використання ресурсів						
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1158,68	619,35	-539,33	1007,87	-150,81
9.	Зарплатовіддача	2,19	21,86	19,67	61,96	59,77
10.	Фондовіддача	223,77	3,43	-220,34	24,45	-199,32
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	5,05	9,62	4,58	15,37	10,33

Джерело: складено автором

Метод рангів дає можливість визначити загальне положення, сильні та слабкі сторони підприємств, що оцінюються, в даному випадку ТОВ «Практик Про» в боротьбі з його конкурентами, а саме ТОВ «Паритет К» та ТОВ «Лука Сейфи». Задля оцінки рівня конкурентоспроможності даним методом використовувався критерій мінімуму набраних рангів (найкращий показник об'єкта оцінки визначається як мінімальний ранг). Результати розрахунків наведені в таблиці 2.21

Таблиця 2.21

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» у 2019 році методом рангів

№	Показник	ТОВ «Практик Про»	Підприємства-конкуренти		Ранги		
			ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»	ТОВ «Практик Про»	Підприємства-конкуренти	
						ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»
Рентабельність діяльності підприємства							
1.	Рентабельність товарообороту,%	4,16	2,12	1,19	1	2	3
2.	Рентабельність операційних витрат,%	30,94	5,08	3,35	1	2	3

3.	Рентабельність власного капіталу, %	21,01	20,38	18,26	1	3	2
4.	Рентабельність активів, %	14,22	2,27	3,37	1	3	2
Фінансове становище підприємства							
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,23	5,81	7,12	1	3	2
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,10	0,89	0,20	1	3	2
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,10	1,02	1,09	1	2	3
Продуктивність використання ресурсів							
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1158,68	619,35	1007,87	1	3	2
9.	Зарплатовіддача	2,19	21,86	61,96	2	3	1
10.	Фондовіддача	223,77	3,43	24,45	1	3	2
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	5,05	9,62	15,37	2	3	1
	Всього				13	30	23
	Місце в конкурентній боротьбі				1	3	2

Джерело: складено автором

Порівнюючи суми рангів, отриманих досліджуваними підприємствами, бачимо, що ТОВ «Практик Про» займає першу позицію за: всіма показниками рентабельності і фінансового становища, а також продуктивністю праці, за такими показниками як зарплатовіддача та фондовіддача займає другу позицію, а по коефіцієнту оборотності товарних запасів - третю. Взагалі, за методом рангів за всіма показниками ТОВ «Практик Про» займає перше місце, із загальною сумою рангів - 13. Її основним конкурентом, який посів 2 місце, набравши суму рангів 23, є ТОВ «Лука Сейфи». Це, насамперед, обумовлене низьким значенням такого показника як рентабельність товарообороту, низької фондовіддачі і коефіцієнта абсолютної ліквідності. Останнє місце серед трьох досліджуваних підприємств посідає ТОВ «Паритет К», набравши найбільшу суму рангів - 30.

Результати розрахунків показали, що лідером серед трьох підприємств є ТОВ «Практик Про». Це підприємство найбільш рівномірно розвиває всі напрямки роботи. Підприємство має значно вищу рентабельність діяльності і стійке фінансове становище. Найближчим переслідувачем лідера є ТОВ «Лука

Сейфи», яке займає друге місце. Третє місце за методом рангів належить ТОВ «Паритет К».

Застосування методу балів дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства, а також врахувати значимість окремих показників. Недоліком даного методу є суб'єктивність при встановленні значимості показників.

Результати розрахунків наведені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» у 2019 році
методом балів

№	Показник	Фактичні значення			Бали			Значу- щість показ- ника
		ТОВ «Практик Про»	Підприємства - конкуренти		ТОВ «Практик Про»	Підприємства - конкуренти		
			ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»		ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»	
Рентабельність діяльності підприємства								
1.	Рентабельність товарообороту,%	4,16	2,12	1,19	10	7,2	4,04	11
2.	Рентабельність операційних витрат,%	30,94	5,08	3,35	10	3,9	6,72	10
3.	Рентабельність власного капіталу,%	21,01	20,38	18,26	10	2,04	3,03	9
4.	Рентабельність активів,%	14,22	2,27	3,37	10	2,66	4,23	8
Фінансове становище підприємства								
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,23	5,81	7,12	10	5,13	8,42	1
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,10	0,89	0,20	10	2,21	2,54	5
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,10	1,02	1,09	10	0,47	0,04	7

Продовження табл. 2.22

Продуктивність використання ресурсів								
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1158,68	619,35	1007,87	10	4,12	6,7	6
9.	Зарплатовіддача	2,19	21,86	61,96	59,2	3,53	10	4
10	Фондовіддача	223,77	3,43	24,45	10	0,23	1,67	3
11	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	5,05	9,62	15,37	4,29	6,23	10	2
	Всього				12,81	3,47	4,54	
	Місце в конкурентній боротьбі				1	3	2	

Джерело: складено автором

Проведені розрахунки дають можливість зробити висновок про те, що досліджуваному у кваліфікаційній роботі підприємству ТОВ «Практик Про» вдається займати лідируючу позицію завдяки зростанню більшості показників.

Застосування методу зведення часткових показників до кількісноспівставної бази має перевагою те, що розрахунки є простими і дозволяють швидко отримати результат, а також існує можливість узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» у 2019 році методом зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази

№	Показник	Фактичні значення			Середнє значення	Співставні значення		
		ТОВ «Практик Про»	Підприємства - конкуренти			ТОВ «Практик Про»	Підприємства - конкуренти	
			ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»			ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»
Рентабельність діяльності підприємства								

Продовження табл. 2.23

1	Рентабельність товарообороту,%	4,16	2,12	1,19	2,49	1,67	0,85	0,48
2	Рентабельність операційних витрат,%	30,94	5,08	3,35	13,12	2,36	0,39	0,26
3	Рентабельність власного капіталу,%	21,01	20,38	18,26	19,88	1,06	1,02	0,92
4	Рентабельність активів,%	14,22	2,27	3,37	6,62	2,15	0,34	0,51
Фінансове становище підприємства								
5	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,23	5,81	7,12	5,39	0,60	1,08	1,32
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,1	0,89	0,2	0,40	0,25	2,24	0,50
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,1	1,02	1,09	1,07	1,03	0,95	1,02
Продуктивність використання ресурсів								
8	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1158,6 8	619,35	1007,8 7	928,6 3	1,25	0,67	1,09
9	Зарплатовіддача	2,19	21,86	61,96	28,67	0,08	0,76	2,16
10	Фондовіддача	223,77	3,43	24,45	83,88	2,67	0,04	0,29
11	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	5,05	9,62	15,37	10,01	0,50	0,96	1,53
Середнє значення по співставних показниках						1,24	0,85	0,92
Місце в конкурентній боротьбі						1	3	2

Джерело: складено автором

Даний метод свідчить про те, що найбільш конкурентоспроможним серед підприємств є досліджуване у роботі підприємство – ТОВ «Практик Про» (найвища узагальнююча середня оцінка порівняно з двома іншими підприємствами).

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що оцінюване підприємство ТОВ «Практик Про» є найбільш конкурентоспроможним серед досліджуваних підприємств і має узагальнюючу оцінку 1,24. Його конкуренти ТОВ «Лука Сейфи» займає друге місце, ТОВ «Паритет К» - третє, отримавши узагальнюючу оцінку 0,92 і 0,85 відповідно.

Застосування інтегрального методу (динамічного підходу) для оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволяє оцінити динамічні

характеристики ефективності їх діяльності. Недоліком цього методу є неможливість врахування впливу динаміки кожного з показників ефективності на значення інтегрального показника. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» інтегральним методом

№	Показник	Індекси росту		
		ТОВ «Практик Про»	ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»
		2019 рік порівняно з 2018 роком	2019 рік порівняно з 2018 роком	2019 рік порівняно з 2018 роком
Рентабельність діяльності підприємства				
1.	Рентабельність товарообороту, %	0,95	1,25	1,45
2.	Рентабельність операційних витрат, %	0,91	0,75	0,39
3.	Рентабельність власного капіталу, %	0,98	1,18	1,08
4.	Рентабельність активів, %	1,01	0,62	0,60
Фінансове становище підприємства				
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	1,06	0,34	0,46
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	2,79	0,42	1,16
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,17	0,89	0,95
Продуктивність використання ресурсів				
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1,14	0,77	0,50
9.	Зарплатовіддача	0,98	0,51	0,55
10.	Фондовіддача	0,87	0,61	0,38
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	1,03	0,94	0,75
Інтегральний показник		32,58	0,22	0,17

Джерело: складено автором

За результатами проведених розрахунків робимо висновок, що зростання рентабельності діяльності підприємства, покращання фінансового становища і продуктивності використання ресурсів, дозволило ТОВ «Практик Про» у 2019 році зайняти лідируючу позицію серед конкурентів.

Проведемо аналіз стратегічної позиції товару, що реалізує ТОВ «Практик Про», використовуючи для цього матрицю «Дженерал Електрик – McKinsey».

Аналіз будемо здійснювати в розрізі окремих товарних груп.

Ця матриця має вимірюваність 3x3. По осі Х зображується конкурентна позиція фірми, а по осі У – ступінь привабливості стратегічної зони господарювання.

Для розрахунку та побудови цієї матриці ми використали метод експертних оцінок. Експертами виступили спеціалісти ТОВ «Практик Про».

В таблицях 2.25 та 2.26 наведена вихідна інформація оцінок привабливості ринків та конкурентних позицій фірми.

Таблиця 2.25

Експертні оцінки привабливості ринків ТОВ «Практик Про»

Характеристика привабливості	Вага	Цільові ринки підприємства	
		Сейфи	Меблі
Розмір і темп росту ринку	0,2	8	8
Якість ринку	0,1	7	8
Конкурентна ситуація	0,4	9	7
Вплив зовнішнього середовища	0,3	6	8

Джерело: складено автором

Таблиця 2.26

Експертні оцінки конкурентних позицій ТОВ «Практик Про» на основних цільових ринках

Характеристика привабливості	Вага	Цільові ринки підприємства	
		Сейфи	Меблі
Відносна позиція на ринку	0,2	7	7
Відносний потенціал виробництва	0,25	6	6
Відносний потенціал НДДКР	0,35	6	8
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	8

Джерело: складено автором

В таблиці 2.27 наведено розрахунок показників для побудови цієї матриці.

Таблиця 2.27

Оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій ТОВ «Практик Про»

	Сейфи	Меблі
Привабливість ринку	7,7	7,6
Конкурентні позиції	6,2	7,3

Джерело: складено автором

Дана матриця має для ТОВ «Практик Про» вигляд, зображений на рис.

2.2.

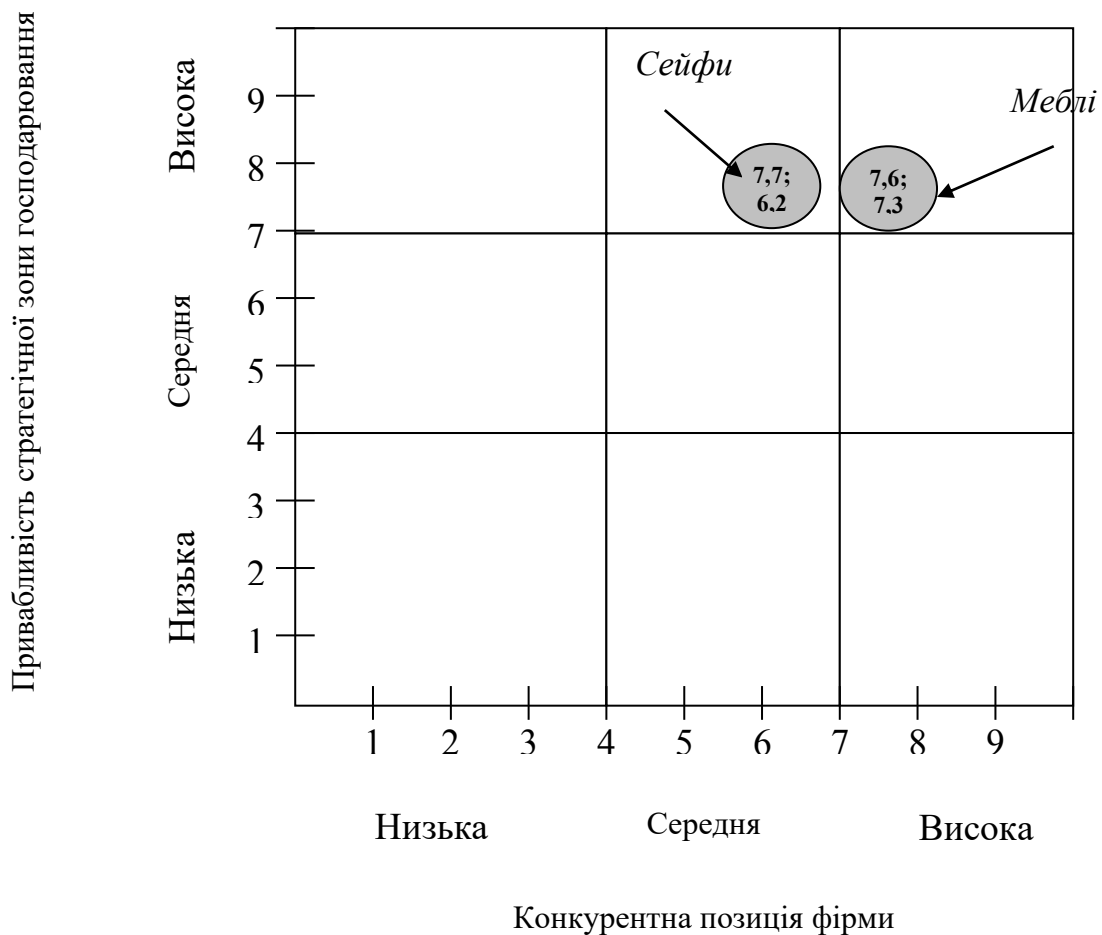


Рис. 2.2. Матриця «Дженерал Електрик» - McKinsey для ТОВ «Практик Про»

Джерело: складено автором

Стає зрозумілим, що ринки діяльності ТОВ «Практик Про», а саме ринок сейфів та ринок меблів є привабливими для розвитку.

Таким чином, виходячи з отриманих результатів товари групи «СЕЙФИ» займають позицію лідерів, тому вони повинні нарощувати обсяг продажу.

При реалізації стратегій ТОВ «Практик Про» необхідно встановлення відповідності між обраною стратегією і структурою управління, системою мотивації і стимулювання, нормами і правилами поведінки, спільними переконаннями, цінностями і віруваннями; вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією. Маючи дані про підприємство ТОВ «Практик Про» і його двох основних конкурентів ТОВ «Паритет К» (Конкурент №1) і ТОВ «Лука Сейфи» (Конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку сейфів (ККР) у такий спосіб (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Матриця формування конкурентної карти ринку сейфів

Ринкова доля		Лідери ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство - аутсайдер
		1	2	3	4
Підприємство зі швидко поліпшується конкурентною позицією	1	1	ТОВ «Практик Про» 5	9	13
Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	2	2	6 ТОВ «Паритет К»	10 ТОВ «Лука Сейфи»	14
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	3	3	7	11	15
Підприємство зі швидко погіршується конкурентною позицією	4	4	8	12	16

Джерело: складено автором

ТОВ «Практик Про» - підприємство із сильною конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Паритет К» (Конкурент №1), що також займає позицію 6 матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведження підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного). Конкурент №2 ТОВ «Лука Сейфи» розташовується в осередку, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що поліпшується. У порівнянні з Конкурентом №2 ТОВ «Практик Про» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості товару.

Оцінку маркетингу ТОВ «Практик Про» представимо у наступній таблиці (табл.2.29).

Таблиця 2.29

Оцінка маркетингу ТОВ «Практик Про»

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. грн..	0,2	4167,2	3065,4	0,15
2	Місце в експорті, тис. грн..	0,1	453	0	0
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	0,1	30	22,5	0,08
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки)	0,1	3	3	0,1
5	Ціна, грн.	0,1	58,6	45,75	0,08
6	Інноваційна діяльність, тис. грн.	0,2	154,3	70,9	0,09
7	Витрати на збут одиниці товару, грн.	0,05	24,7	20,6	0,04
8	Кількість каналів збуту, од.	0,05	7	11	0,08
9	Обсяг вдало реалізованих угод із замовниками, од.	0,05	2457	3698	0,08
10	Рівень дотримання договірних умов із замовниками (штрафи, тис. грн.)	0,05	15,9	0	0
Разом		1	x	x	0,7

Джерело: складено автором

Важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність ТОВ «Практик Про», є залежність підприємства від інтенсивності кооперованих зв'язків фірми з постачальниками різного роду ресурсів. Мова йде про залежність фірми від стабільності постачань необхідних ресурсів як з погляду якості ресурсів, що поставляються, так і повноти і своєчасності цих постачань.

Розробка стратегії на ТОВ «Практик Про» здійснюється у три етапи: збір вихідної інформації, стратегічний аналіз, формування стратегії.

При здійсненні цих етапів виконуються наступні заходи: оцінка витрат на реалізацію товару, уточнення фінансових цілей підприємства, визначення потенційних конкурентів ТОВ «Практик Про», фінансовий аналіз діяльності підприємства, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції підприємства в умовах конкретного ринку, оцінка впливу мір державного регулювання з питань ціноутворення, визначення остаточної цінової стратегії.

Позицію ТОВ «Практик Про» на цільовому ринку можна представити у табл. 2.30.

Таблиця 2.30

Позиція ТОВ «Практик Про» на цільовому ринку

Показник	Характер показника
1. Позиція підприємства з погляду потенційних клієнтів	Стійка
2. Бажана позиція підприємства в майбутньому	Збільшення частки ринку
3. Яких конкурентів потрібно обійти	ТОВ «Паритет К», ТОВ «Лука сейфи»
4. Чи має підприємство достатню кількість ресурсів для утримання бажаної позиції на ринку	Наявність значного обсягу активів дає змогу реалізувати витратні проекти, що не перевищують 500 тис. грн.

Джерело: складено автором

Позиція підприємства з погляду потенційних клієнтів була визначена методом опитування існуючих клієнтів. Бажана позиція підприємства в майбутньому, а саме збільшення частки ринку, встановлена у стратегічному плані підприємстві та у плані діяльності на 2020-2021 рр. Аналіз ринку сейфів

засвідчив, що основними конкурентами ТОВ «Практик Про» є ТОВ «Паритет К», ТОВ «Лука сейфи».

Таким чином, позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг ТОВ «Практик Про». Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ТОВ «Практик Про». ТОВ «Практик Про» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Висновки до розділу 2

Отже, в другому розділі роботи було проведено аналіз системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Практик Про» та отримано результати щодо стану зовнішнього середовища ТОВ «Практик Про» і рівня його конкурентоспроможності.

Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Практик Про», а саме визначено, що підприємство є офіційним представником та філією в Україні виробничого холдингу «Промет» (Росія). На ринку України ТОВ «Практик Про» здійснює оптову торгівлю через дилерську мережу такими товарами, як сейфи торгової марки «Valberg» і офісні меблі «Практик», що випускаються на заводах, розташованих в Росії та в Болгарії. Асортимент сейфів включає меблеві, офісні, вбудовувані, зламостійкі, вогнестійкі, вогне-зламостійкі, збройові сейфи та блоки банківських депозитних осередків. В асортименті металевих офісних меблів підприємство пропонує картотеки, бухгалтерські шафи, шафи для роздягалень, стелажі.

Аналіз даних фінансової звітності свідчить про те, що протягом останніх років підприємство підвищує обсяг продажу, при цьому собівартість реалізованих товарів за цей же період збільшується більшими темпами (в основному, за рахунок збільшення затрат на транспорт та митних тарифів), що

вповільнює темпи зростання чистого прибутку підприємства від реалізації продукції та товарів.

На підприємстві спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу для формування запасів і товарів на кінець 2019 року. Питома вага власного капіталу підприємства свідчить про фінансову залежність ТОВ «Практик Про» від зовнішніх джерел фінансування.

Всі коефіцієнти, що характеризують фінансову незалежність підприємства мають значення набагато нижче нормативних показників, це свідчить про те, що ТОВ «Практик Про» фінансує свою діяльність за рахунок позичених коштів.

Було проведено діагностику зовнішнього середовища підприємства, яка показала, що суттєвий негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють фактори політичного середовища, що обумовлено значною залежністю зовнішньоекономічної діяльності від державного регулювання. Найбільший вплив здійснює економічне середовище. Результати SWOT - аналізу для ТОВ «Практик Про» показали, що зусилля підприємства повинні бути спрямовані на зростання частки ринку підприємства, продовження успішної роботи з персоналом, а також на зменшення впливу високого рівня зовнішніх загроз підприємству. Основна роль тут належатиме грамотно побудованій маркетинговій політиці підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «Практик Про» в ринковому сегменті «Сейфи» є ТОВ «Паритет К» (Конкурент №1) і ТОВ «Лука Сейфи» (Конкурент №2). Дослідження засвідчило, що позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг ТОВ «Практик Про», а саме підприємство займає достатню частку ринку, що має перспективи до збільшення, високий рівень розвитку маркетинг-мікс, кваліфіковані кадри сервісного центру, асортиментна лінійка продукції найбільша в Україні, найкраще співвідношення ціна/якість, широка дилерська мережа, представленість в регіонах. Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ТОВ

«Практик Про». ТОВ «Практик Про» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг за допомогою статистичного підходу, який базується на розрахунку показників ефективності за один аналітичний період, та динамічного підходу, який передбачає визначення показників ефективності за декілька періодів. Дослідивши рівень конкурентоспроможності трьох підприємств за методом різниць було зроблено висновок, що ТОВ «Практик Про» знаходиться на першому місці серед досліджуваних конкурентів. Результати розрахунків методом рангів показали, що лідером серед трьох підприємств є ТОВ «Практик Про». За результатами аналізу конкурентоспроможності методом балів зроблено висновок про те, що оцінюване підприємство ТОВ «Практик Про» є найбільш конкурентоспроможним серед досліджуваних підприємств.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПРАКТИК ПРО»

3.1. Стратегічні цілі довгострокового розвитку підприємства

Головною ціллю ТОВ «Практик Про» є збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами.

Покращення рівня конкурентоспроможності, що дасть змогу збільшити частку ринку досліджуваному у роботі підприємству, тісно пов'язане з комплексною оцінкою всієї сукупності його цільових параметрів, що була проведена різними методами в процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Визначимо цілі підприємства шляхом побудови дерева цілей.

Цілями ТОВ «Практик Про» є:

1. Збільшення загальних обсягів охопту ринку України до 15% у 2023 р.
2. Збільшення виробництва й збуту продукції на 5% у 2022 р.
3. Географічну диверсифікованість продажів, завоювання нових ринків на Україні (Західна Україна) та Румунії – у 2021-2022 р.
4. Освоєння нових видів продукції у 2022 р.
5. Збільшення фінансових надходжень від продажів на 20% у 2023 р.
6. Покращення співпраці з клієнтами, здобуття прихильності.

Обґрунтуємо кількісні цілі ТОВ «Практик Про». Збільшення ринку на 3% у 2021 році обумовлено тим, що попередній ретроспективний аналіз показав щорічне зростання ринкової частки ТОВ «Практик Про» протягом попередніх років приблизно на 2-3, тому вважаємо за доцільне поставити за мету зростання частки ринку підприємства аналогічно попереднім періодам.

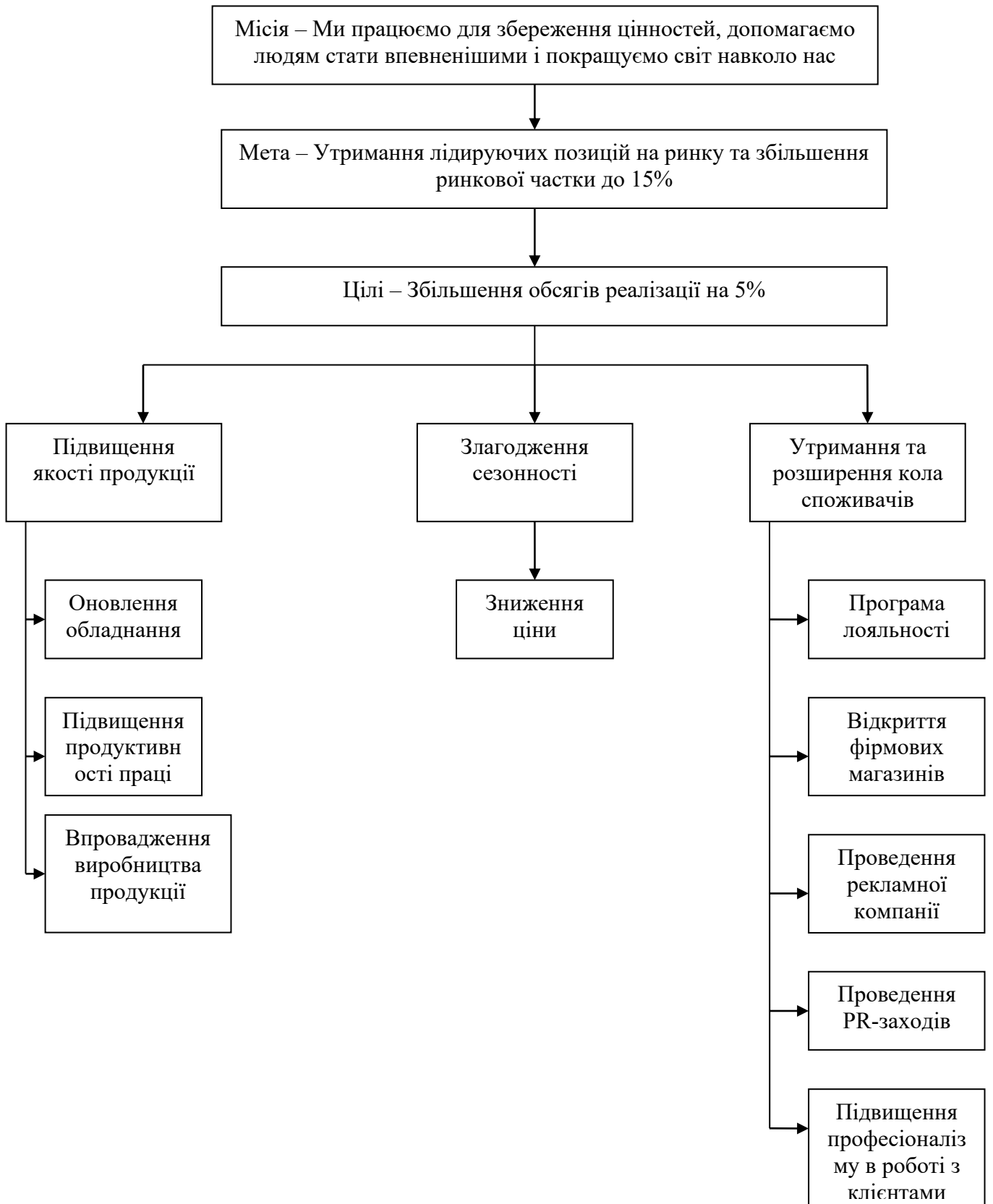


Рис. 3.1. Дерево цілей ТОВ «Практик Про»

Джерело: складено автором

Для реалізації даної цілі першого порядку вважаємо за необхідне збільшення реалізації продукції, що можливе за рахунок зниження цін та збільшення обсягу виробництва. Попередні дослідження, проведені відділом продаж підприємства, свідчать про еластичність попиту на сейфи за ціною.

Також для активізації продаж підприємства необхідна активізація маркетингу, тому встановлено ціль підвищити ефективність маркетингової діяльності

Стратегічному управлінню на підприємстві ТОВ «Практик Про» приділяється достатньо уваги. В основному розробкою глобальної стратегії Концерну взагалі займаються головні спеціалісти Промет. Стратегія ж підприємств окремо розробляється спеціальними відділами відповідно до глобальної стратегії.

Стратегією ТОВ «Практик Про» є подальше нарощення потенціалів, впровадження у виробництво деяких нових видів продукції, впровадження екологічних заходів, перехід до нових систем управління якістю, віднайдення нових родовищ сировини та впровадження альтернативних видів палива.

Можна визначити наступні цілі операційної діяльності ТОВ «Практик Про»:

1). Кадрові:

- увага фаховій підготовці персоналу, а особливо менеджерів – консультантів і якісному наданню сервісного обслуговування клієнтів;

- оптимізації кадрів: збільшення кількості менеджерів з продажу на 4 особи та кількості працівників сервісу на 2 особи, мерчандайзери в мережі Епіцентр – 2 особи;

- підвищення кваліфікації персоналу за допомогою проходження тренінгів менеджерами та консультантами з продажу, а також управлінським персоналом підприємства та курсів працівниками відділу технічного та сервісного обслуговування;

2). Операційні:

- забезпечення широкого асортименту товарів: презентація новинок, розширюючи асортимент пропонованих товарів;

- оптимізації торговельної та складської площі підприємства: розширенні Show - room слід здійснити за рахунок оренди приміщення в 300 м², збільшення площі складу з широким асортиментом комплектуючих, які найчастіше виходять з ладу, адже нині намітилася тенденція до збільшення обсягів саме технічного обслуговування сейфів, аніж продажу нових (площа 150 м²);

3). Маркетингові:

- впровадження обґрунтованої та ефективної маркетингової і комунікаційної політики: участі у меблевій виставці, здійснення та підсилення рекламних заходів за допомогою інтернет реклами, зовнішньої, сувенірної та друкованої (поліграфічної) реклами, обов'язкові публікації в журналах про безпеку, здійснення стимулювання збуту за допомогою матеріального заохочення працівників, спонсорської допомоги, за рахунок проведення розіграшів лотерей, за допомогою використання знижок, програм лояльності, бонусних програм;

- технічне переоснащення підприємства: закупівля новітнього діагностичного обладнання, такелажної електро кари;

Усі запропоновані заходи спрямовані у вектор здійснення пріоритетного напрямку діяльності підприємства - збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами.

Найважливіші складові успішної торгівлі на сучасному етапі — асортимент, фахова підготовка персоналу, а особливо менеджерів — консультантів і сервіс [84].

Оцінюючи ефективність управління асортиментом ТОВ «Практик Про», можна зробити наступні висновки:

- асортимент товарів характеризується достатньо високим оновленням;
- задовольняє попит по широті і глибині асортименту товарів;

– показники свідчать про ефективне управління асортиментом, що має позитивний вплив на економічні показники підприємства.

Оновлення відбувається за рахунок поповнення набору товарів новими зразками і виключенням з них застарілих зразків. Проте підприємству слід постійно презентувати новинки, розширюючи асортимент пропонованих сейфів і меблів новими позиціями.

3.2. Обґрунтування нової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Практик Про»

Для моделювання маркетингових процесів ТОВ «Практик Про», а саме для визначення конкурентної стратегії ТОВ «Практик Про» використаємо економіко-математичну модель SPACE-аналізу. За даним методом аналізу необхідно оцінити фінансову силу підприємства, його конкурентоздатність, привабливість галузі та стабільність галузі.

Далі на прямокутній системі координат позначимо вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «Практик Про» шляхом з'єднання центру системи координат та точки Р.

Координати (x; y) точки Р в системі координат знаходимо за формулою 3.1 [46]:

$$x = ПС - КП; y = ФС - СТ \quad (3.1)$$

Дана формула визначає координати (x; y) точки Р, яка в свою чергу, визначає в якій чверті в системі координат знаходитиметься вектор, що визначає стратегію поведінки ТОВ «Практик Про» на ринку.

За даними вище проведеного аналізу заповнимо таблицю 3.1 та визначимо стратегію поведінки ТОВ «Практик Про» на ринку.

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ТОВ «Практик Про»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Рентабельність капіталу	8	0,3	2,4
Стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
Ліквідність	8	0,2	1,6
Фінансова сила підприємства - ФС			6,4
Частка підприємства на ринку	3	0,5	1,5
Можливості впливу на ціни та витрати	2	0,3	0,6
Рентабельність продаж	2	0,4	0,8
Конкурентноздатність підприємства - КП			2,9
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,4	2,8
Стадія життєвого циклу розвитку галузі	6	0,3	1,8
Залежність галузі від стану ринкової кон'юнктури	5	0,3	1,5
Привабливість галузі - ПС			6,1
Тривалість життєвого циклу в галузі	5	0,4	2
Ступінь інновативності	2	0,4	0,8
Маркетингові можливості	3	0,3	0,9
Стабільність галузі - СТ			3,7

Джерело: складено автором

Для ТОВ «Практик Про» координати точки Р становлять:

$$x = 6,1 - 2,9 = 3,2$$

$$y = 6,4 - 3,7 = 2,7$$

Побудуємо вектор конкурентної стратегії ТОВ «Практик Про» на рис.

3.2.

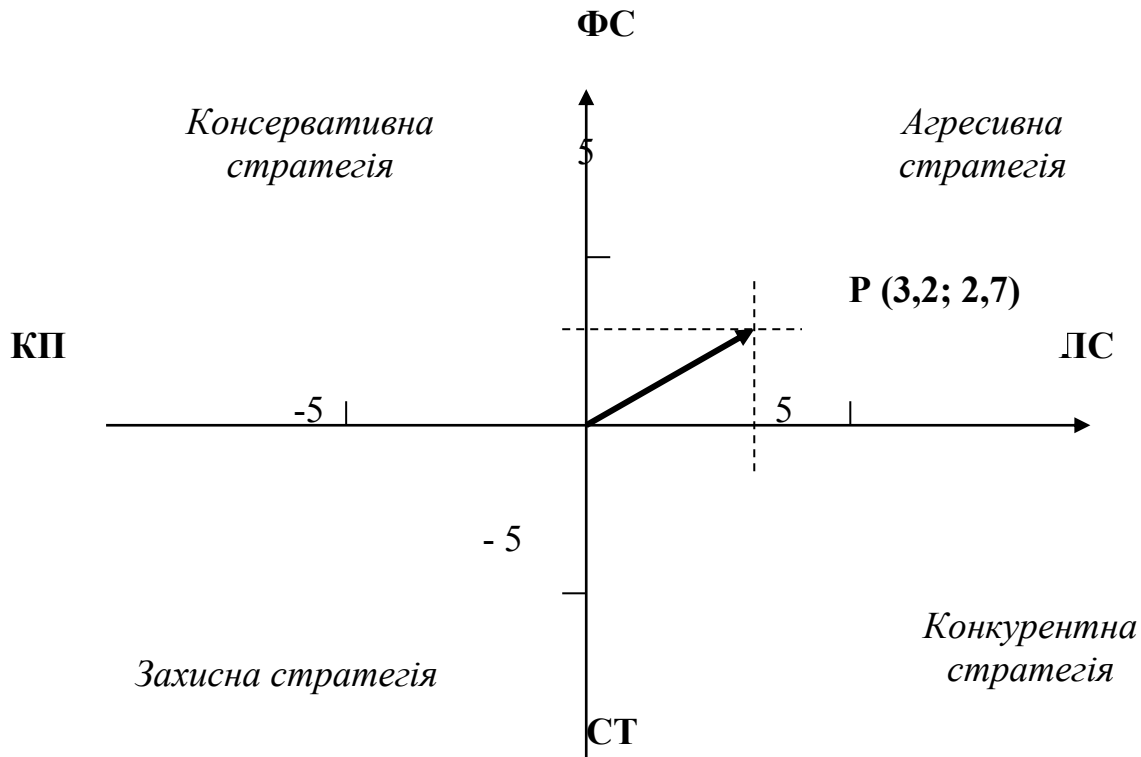


Рис. 3.2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Практик Про»

Джерело: складено автором

Отже, згідно методу SPACE-аналізу для ТОВ «Практик Про» слід дотримуватися агресивної стратегії на ринку, а саме: пошук нових ринків збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів та дистрибуторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти в розвиток, намагаючись збільшити свою частку на ринку.

Проте критичною точкою збільшення частки ТОВ «Практик Про» на ринку сейфів та меблів є обмеження частки ринку одного гравця, встановлене Антимонопольним комітетом України.

Серед стратегічних напрямків розширення асортименту передбачається за рахунок широкого асортименту розширити ринки діяльності, а саме передбачається додатково працювати в таких сегментах:

- Металеві двері низької та середньої цінової категорії
- Медичні меблі

– Верстаки

Період досягнення цілей розширення асортименту і ринків діяльності – 2021 – 2022 рр.

З метою утримання постійного широкого асортименту меблів і сейфів та залучення покупців, підприємство має потребу в значних складських площах. Тому при розширенні асортименту товарів слід потурбуватися про оптимізацію структури торговельної площі - розширення площ для їх демонстрації, так званого Show-room з метою збільшення зручностей обслуговування споживачів [86].

Розширення Show-room слід здійснити за рахунок оренди приміщення в 300 м², збільшення площі складу з широким асортиментом комплектуючих, які найчастіше виходять з ладу , адже нині намітилася тенденція до збільшення обсягів саме технічного обслуговування сейфів, аніж продажу нових (площа 150 м²), рецепцію, робочі місця менеджерів, консультантів, а також затишний і комфортний подіум для прийому відвідувачів. Вартість оренди 1 кв.м. в місяць становить 50 грн. Отже, загальна вартість оренди приміщень в місяць – 22,5 тис.грн.

Трудові ресурси (кадри) будь - якого підприємства є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і рівня його конкурентоспроможності. Для торговельного підприємства кадри є вкрай важливим ресурсом, адже торговельний процес передбачає безпосереднє пряме спілкування продавця і споживача [87, с. 1185].

З метою активної роботи не тільки з дилерами, а й з корпоративними клієнтами в регіонах Харків, Дніпропетровськ, Донецьк, Одеса, Київ рекомендовано ТОВ «Практик Про» здійснити набір додатково 2-3 менеджерів, націлених та мотивованих на оборот з прямих продажів. Термін реалізації даного заходу – 2021 рік.

З метою підвищення вмотивованості працівників на підприємстві слід розвивати систему, яка передбачатиме їх преміювання, враховуючи їх

індивідуальний трудовий внесок, стаж роботи, рівень посадового окладу, а також одноразові заохочування, спрямовані на стимулювання виконання певних завдань, що виходять за межі прямих посадових обов'язків працівників; заохочування, пов'язані з виходом на пенсію, ювілеєм працівника та іншими аналогічними випадками. Розмір винагороди повинен співвідноситися з економічним ефектом від діяльності працівника і тим самим стимулювати його.

Сьогодні через складну економічну ситуацію дуже важко підвищувати заробітну платню працівникам. Тому, для вдосконалення системи мотивації ТОВ «Практик Про», особливу увагу слід приділити нематеріальному стимулюванню праці:

- примітки різних записів про досягнення працівника в його особистий файл;
- звання «Кращий працівник місяця»;
- випуск спеціального меморандуму, поширюваного по всьому підприємству, з висловленням вдячності працівникові від імені керівництва;
- інструмент, аксесуар високої якості, передаваний від одного кращого працівника до іншого на місячній або щотижневій основі;
- розміщення фотографії в інформаційному листку підприємства, там же — спеціальна публікація про працівника і його досягнення;
- дошка оголошень з переліками тих, хто постійно виконує поставлені плани;
- розміщення листів подяки клієнтів так, щоб всі могли їх бачити;
- видання буклетів про підприємство за результатами його діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю кращих з кращих.

Кадри є вкрай важливим ресурсом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспро-

можності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

На підприємстві необхідно постійно здійснювати підвищення професіоналізму персоналу за рахунок збільшення кількості відвідувань курсів підвищення кваліфікації (вивчення іноземних мов, технічного сучасного обладнання, комп'ютерних програм); проходження короткотермінових курсів, тренінгів, участь у семінарах за кордоном. Впровадження вищезазначених заходів дозволить підвищити результати роботи працівників, дасть можливість кар'єрного росту.

Тренінгові програми та курси для розвитку компетенції спеціалістів з продажу (менеджерів, консультантів з продажу), після продажного обслуговування слід проводити двічі на рік у тижневий термін, де вони навчатимуться мистецтву спілкування з клієнтами та удосконалюватимуть свої навички.

Вартість тренінгу 1 дня (8 годин) корпоративної тренінгової програми для групи до 7 осіб складає 3500 - 4000 гривень. Загальна вартість одного тренінгу становитиме 19000 гривень. Витрати на тренінгові програми на 2017 рік становитимуть 38-40 тис.грн.

Для працівників сервісного обслуговування курси слід проводити при оновленні технічного обладнання, які мають здійснюватися представниками постачальника, що знайомитимуть співробітників підприємства з новинками ринку різноманітних технологій і устаткування. На проведення таких курсів у 2020 році виділятиметься 1,1 тис.грн. Як бачимо, курси не потребують значних грошових вкладень, адже їх проводитимуть спеціалісти постачальника нового обладнання.

Тренінги для управлінської ланки мають проводитися разово в рік, протягом 5 днів для 12 осіб. Орієнтовна вартість тренінгової програми становить 28,5 тис.грн.

За результатами річної роботи кращий менеджер з продажу сейфів і меблів може отримати можливість проходження тренінгу по сумісництву з вивченням

іноземної мови за кордоном. Вартість проходження такого тренінгу становить 25 тис.грн.

За результатами проходження навчання слід здійснювати оцінку проведених тренінгів, а також оцінку персоналу, тобто атестації. Атестація персоналу покликана оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Головне призначення атестації - не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

Щодо матеріального заохочення, яке є основним стимулом роботи працівників, особливо в період кризи, його слід здійснювати у вигляді премій за результатами піврічної роботи (в середньому 2-3 тис. грн.). Матеріальну винагороду отримуватимуть менеджери, відсоток продажу сейфів і меблів яких є найбільшим, працівники сервісного та технічного обслуговування отримуватимуть її за перевиконання планових показників на 5%.

Продуктивність праці і ефективність торгівлі напряму залежить від правильної організації праці і оптимального складу працівників підприємства. Тому питання пов'язанні з організацією найбільш оптимальної структури чисельності працюючих ТОВ «Практик Про» є одними з найголовніших у вирішенні проблеми покращення продуктивності праці на підприємстві. Підвищення продуктивності праці є одним з найважливіших факторів зниження витрат підприємства, а тому і збільшення прибутку.

У зв'язку з розширенням підприємства слід збільшити штат працівників: кількість консультантів з продажу на 4 особи, кількість працівників СТО на 2 особи. Такі заходи призведуть до збільшення витрат на оплату праці додатково на 210520 грн. (з урахуванням відрахувань на соціальні заходи) на рік.

Щодо сервісного обслуговування, то підприємству слід організувати по Україні сервісну мережу для оперативності реагування по відкриттям і рекламациям щодо браку. Дана сервісна мережа є конкурентною перевагою ТОВ «Практик Про».

Сервісне обслуговування має здійснюватися максимально якісно, з дотриманням зазначених строків, клієнт має бути задоволеним спілкуванням з обслуговуючим персоналом і впевненим в надійності свого сейфу.

Підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» полягає у комплексному підході до покращення рівня сервісного обслуговування клієнтів, який є вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, на основі створення програми залучення усього потенціалу підприємства й особливо персоналу, для пошуку шляхів завоювання нових потенційних клієнтів та утримання існуючих.

Також доцільно пройти сертифікування в Україні банківських сейфів 3-5 класу, що надасть можливість активних продаж сейфів ТОВ «Практик Про» в банківському секторі.

Окрім того, необхідно скоротити неефективні матеріальні запаси на виставках у дилерів і в Епіцентрі, 1,5 млн дол. США. Це можна здійснити шляхом продажу даного товару через акції і надання додаткового дисконту дилерам на викуп.

Удосконалення маркетингової діяльності визначаються ефективністю асортиментної та цінової політики підприємства, політики просування товарів та організації їх закупівлі, обґрунтованістю та дієвістю рекламних заходів, організацією роботи з вивчення та прогнозування споживчого попиту тощо [88, с. 7].

Щоб відповідати нинішнім тенденціям ТОВ «Практик Про» слід використовувати сучасні маркетингові рішення:

- Здійснювати чітке позиціонування на конкретну цільову аудиторію або на кілька споживчих груп.
- Дотримуватися єдності стилю оформлення приміщень і магазину: наявність стендів, стелажів з інформацією про технології виробництва сейфів і їх технічні характеристики, акції та конкурси, буклети із зазначенням цін, рекламні матеріали; привертають увагу і спеціальні дисплей-стенди, велику

увагу слід приділяти наявності великих цінників, маркуванню, ярликам і рекламним наклейкам.

- Щодо супутнього сервісу - наразі слід піклуватися оптимізацією технологічного ланцюжка проходження інформації з часу отримання замовлення до його виконання.

- Підтримувати імідж підприємства.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» необхідно підняти на високий рівень дієвість рекламних засобів:

- підвищити рекламу до сучасних вимог;
- розширити кількість каналів розповсюдження реклами;
- розробити програму по впровадженню в дію зовнішньої реклами;
- максимально наблизити рекламу до споживачів.

Підприємству слід розробити обґрунтовану рекламну політику та активізувати програму удосконалення маркетингової діяльності в питаннях реалізації та розміщення реклами товарів і послуг, підсилити і активізувати рекламну діяльність, що дозволить збільшити кількість потенційних покупців. Основними засобами реклами, які слід активізувати компанії:

- реклама в пресі забезпечуватиметься публікаціями в економічних періодичних виданнях (напр. «Контракти»); публікаціями у вузькоспеціалізованих виданнях.

Публікації в журналі «Контракти» (який займе одне з перших місць за рейтингом) будуть здійснюватися 6 разів на рік, тобто 1 раз в два місяці, вартість друку становить 13700 грн..

- друкована (поліграфічна) реклама включає рекламу на таких носіях, як листівки, плакати, проспекти, візитки-картки. Перевагами використання даної реклами є відносна дешевизна, оперативність виготовлення, деякі носії (напр. календарі) дозволяють забезпечити досить довгий рекламний контакт з отримувачем, відсутність інформації про конкурентів на конкретному носії;

- реклама в Internet;

Вартість розробки банерів становить 1,8 тис.грн., вартість показів банерної реклами в інтернеті в 4 кварталі 2020 р. – 16 тис. грн..

- зовнішня реклама;
- інша реклама (сувенірна);

Розрахунок загальної вартості рекламних заходів ТОВ «Практик Про» у 2021 році представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна вартість рекламних заходів ТОВ «Практик Про» у 2021 році

№	Рекламні заходи	Вартість, грн.
1.	Друкована (поліграфічна) реклама + публікації в журналах	21810
2.	Інтернет реклама (вартість створення банерів та їх підтримка)	16 000
3.	Зовнішня реклама	13400
4.	Сувенірна реклама	6750
	Загальна вартість	57960

Джерело: складено автором

Досліджуваному підприємству слід активно використовувати такі комунікаційні заходи, як реклама, участь у виставках та ярмарках та стимулювання збуту (рис. 3.3).

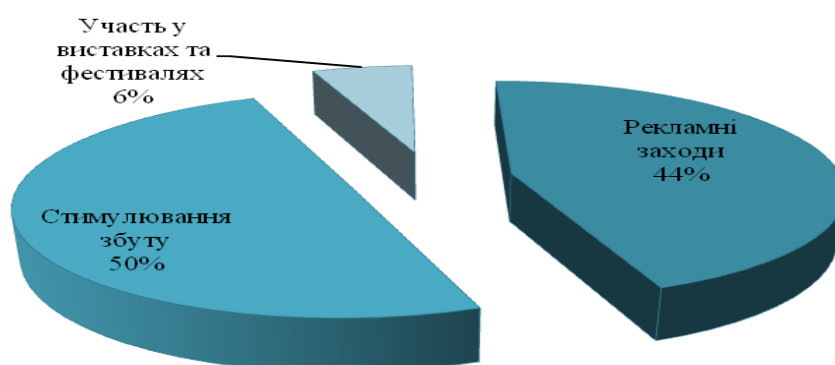


Рис. 3.3. Структура розподілу коштів ТОВ «Практик Про» для здійснення комунікаційної та маркетингової політики в 2021 році, %

Джерело: складено автором

ТОВ «Практик Про» доцільно взяти участь у меблевій виставці та виставці, присвяченій технології безпеки.

Отже, найбільшу частку в структурі розподілу коштів ТОВ «Практик Про» на впровадження комунікаційної та маркетингової політики в 2021 році займатиме стимулювання збуту – 50 % від всього обсягу коштів.

Основними цілями стимулювання збуту, направленими на споживача, є:

- знайомство споживача з новинкою;
- збільшення кількості товарних одиниць, які придбаваються одним покупцем;
- лояльність до постійних покупців;
- зниження часових коливань збуту (сезонних, по днях тижня).

На підприємстві слід і надалі використовувати наступні прийоми і засоби стимулювання збуту:

- Розширення програми лояльності, бонусні знижки, які пропонуються дилерам та корпоративним клієнтам (близько 5-7%), обов'язкові сезонні знижки; знижки є невід'ємною частиною сучасного ритейлу, вони допомагають значно підвищити обсяги товарообороту та позбавитись від залежалих товарів.

- Використання різноманітних видів «підкріплення» товару : безкоштовні супровідні послуги (сервісне обслуговування, доставка, передпродажна підготовка, гарантія тощо.

- По відношенню до VIP - клієнтів мають використовуватися безкоштовні послуги, характер яких підкреслює високий соціальний статус покупців.

Основними цілями стимулювання збуту по відношенню до торговельного персоналу мають бути:

- збільшення обсягу продажу в конкретних підрозділах;
- заохочення співробітників, що здобувають передові позиції продажу.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження нової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Практик Про»

Оцінка перспектив розвитку діяльності ТОВ «Практик Про» має ґрунтуватися на:

- перспективі зростання інтенсивності потоку покупців;
- зростанні торговельної площі за рахунок розширення демонстраційного залу та складських приміщень;
- можливостей збільшення широти та оновлення асортименту товарів;
- відповідності товарного асортименту структурі споживчого попиту;
- адекватності рівня обслуговування запитам «цільової аудиторії»;
- можливостях підвищення якості сервісного та технічного обслуговування тощо.

Таким чином, загальні витрати (бюджет) на здійснення запропонованих заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» 2965,5 тис.грн. Детальний бюджет витрат представлений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет витрат на заходи з реалізації нової конкурентної стратегії ТОВ «Практик Про» у 2021 р.

Назва заходу	Характеристика заходу	Кількість	Вартість	Загальні витрати на 2021 рік
Забезпеченість торговельною площею та складськими приміщеннями				
Розширення виставкового залу	Оренда приміщень, вартість 1м ² – 50 грн./міс.	1 шт. (300 м ²)	15 тис.грн./міс.	180 тис.грн
Збільшення складських приміщень	Оренда приміщень вартість 1м ² – 50 грн./міс	1 шт.(150 м ²)	2,25 тис.грн./міс.	27 тис.грн.
Ремонт виставкового залу	Підготовка додаткового виставкового залу (Show-room) до експлуатації	1 шт. (300 м ²)	350 тис.грн.	350 тис.грн.
Ремонт складських приміщень	Підготовка додаткового складу до експлуатації	1 шт.(150 м ²)	155 тис.грн.	155 тис.грн.

Продовження табл. 3.3

Забезпеченість асортиментом				
Розширення асортименту	Медичні меблі	-	860 тис.грн.	860 тис.грн.
Розширення асортименту	Верстаки	-	250 тис.грн.	250 тис.грн.
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу				
Тренінг для менеджерів (консультантів з продажу)	Вартість тренінгу 1 дня (8 годин) корпоративної тренінгової програми для групи до 7 осіб складає 3,5 - 4 тис.грн.	2 рази * 5 днів	19 тис.грн.	38-40 тис.грн.
Тренінг для управлінського персоналу	Вартість тренінгу 1 дня (8 годин) для управлінського персоналу становить 5,7 тис.грн. (12 осіб)	1 раз * 5 днів	28,5 тис.грн.	28,5 тис.грн.
Курси для працівників технічного обслуговування	Проводяться по мірі закупівлі нового діагностичного обладнання		1,1 тис.грн.	1,1 тис.грн.
Тренінг за кордоном	За результатами року кращий менеджер з продажу може пройти тренінг за кордоном протягом 1 тижня	1 раз на рік	25 тис.грн.	25 тис.грн.
Технічне оснащення				
Монітори	Для нагляду клієнтом виконуваних робіт	4 шт.	2,8- 3,5 тис.грн.	12 тис.грн.
Система відеоспостереження	Для нагляду клієнтом виконуваних робіт	4 шт.	2,3 тис.грн.	9,2 тис.грн.
Новітнє діагностичне обладнання	Закупівля діагностичного обладнання	2 шт.	28,5 тис.грн.	57 тис.грн.
Забезпеченість персоналом				
Додаткові витрати на оплату праці (з врахуванням ЄВС) у зв'язку з розширенням штату працівників	Збільшення кількості консультантів з продажу на 4 особи та кількості мерчендайзерів на 2 особи	6 осіб	154 тис.грн. + 56,52 тис.грн (відрахування на соціальні заходи)	210,52 тис.грн.

Продовження табл. 3.3

Маркетингові та комунікаційні заходи:				
Участь у виставках				
Участь у виставці меблів	Участь у виставці меблів	1раз	3500 тис.грн.	2,6 тис.грн.
Участь у виставці заходів безпеки	Участь у виставці заходів безпеки	1раз	4200 тис.грн.	4,9 тис.грн.
Реклама				
Друкована (поліграфічна) реклама + публікації в журналі	Візитки, календарі, листівки	Візитки – 4 тис.шт. Календарі – 4 тис.шт. Листівки – 8 тис.шт. Реклама в журналі - 1раз в 2 місяці	21,81 тис.грн	21,81 тис.грн
Інтернет реклама	Створення банера та його підтримка	Банер - 1шт., підтримка банера протягом 3 кварталу	16 тис.грн.	16 тис.грн.
Зовнішня реклама	Встановлення стендів, промо-стійок, лайт-боксів	Стенди - 10 шт., Промо-стійки- 5 шт. Лайт- бокси-6 шт.	13,4 тис.грн	13,4 тис.грн
Сувенірна реклама	Ручки, брелки, щоденники, акрилові магніти	Ручки - 200 шт. Брелки - 200 шт. Щоденник-50 шт. Магніти – 300шт.	6,75 тис.грн.	6,75 тис.грн.
Стимулювання збуту				
Матеріальне заохочення працівників	Матеріальне стимулювання для менеджерів та персоналу сервісного центру (за результатами роботи)	2 рази на рік	65 тис.грн.	65 тис.грн
Знижки, програми лояльності, бонусні програми	Слід проводити для підвищення рівня задоволеності клієнтів	постійно	38 тис.грн.	38 тис.грн.
Розіграші, лотереї	Слід проводити для заохочування та приваблювання клієнтів	1 раз в квартал	25 тис.грн.	25 тис.грн.

Продовження табл. 3.3

Спонсорська допомога	Спонсорська допомога на підтримку дитячого спорту	6 місяців	540 тис.грн.	540 тис.грн.
Рекламні заходи в підтримку спонсорської акції	Реклама на радіостанції, Реклама на біг - бордах	6 місяців	28,4 тис.грн.	28,4 тис.грн.

Джерело: складено автором

Прогнозне зростання доходу (виручки) від реалізації товарів підприємства у 2021 році становить 7258,61 тис.грн., але при плануванні його обсягу не було враховано всі вище запропоновані заходи, тому вважаємо за доцільне розрахувати саме економічну ефективність даних заходів, як додаткового чинника зростання доходу (виручки) ТОВ «Практик Про» у плановому періоді.

Очікуване зростання доходу (виручки) підприємства за рахунок впровадження усіх перерахованих вище заходів буде становити 5000 тис.грн., що у процентному відношенні до спрогнозованого планового обсягу доходу (виручки) становить 6,4%. Зокрема, додаткове зростання обсягу доходу (виручки) філії ТОВ «Практик Про» у прогнозованому 2021 році відбудеться, як очікується:

- за рахунок здійснення заходів щодо розширення торговельної та складської площі - на 1,5%, тобто на 1171,9 тис.грн.;
- за рахунок розширення асортименту товарів - на 1,1%, тобто на 859,3 тис.грн.;
- за рахунок застосування обґрунтованої маркетингової та комунікаційної політики (участь у виставках, реклама, стимулювання збуту) - на 1,7%, тобто на 1328,2 тис.грн.;
- за рахунок проведення навчання та тренінгів для персоналу - на 0,8%, тобто на 625 тис.грн.;
- за рахунок розширення штату працівників підприємства - на 0,6%, тобто на 468,7 тис.грн.;

■ за рахунок забезпечення підприємства додатковим технічним оснащенням - на 0,7%, тобто на 546,9 тис.грн..

Додаткові витрати на впровадження розроблених заходів, як вже зазначалося, становитимуть 2965,5 тис.грн..

Отже, чистий економічний ефект від запропонованих заходів щодо збільшення обсягу діяльності ТОВ «Практик Про» у 2021 році складе 2034,5 тис.грн..

З урахуванням реалізації всіх пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і одного з її ключових складових - збільшення обсягу діяльності підприємства було встановлено, що збільшення доходу (виручки) ТОВ «Практик Про» загалом становитиме 12258,61 тис.грн..

Отже, на підставі результатів проведеного аналізу і прогнозування рівня конкурентоспроможності був складений перелік рекомендацій, що сприяють оптимізації існуючої діяльності ТОВ «Практик Про» та підвищать рівень його конкурентоспроможності. Чітка і послідовна імплементація вищезазначених пропозицій і прийняття конструктивних рішень дозволить підприємству забезпечити зростання інтенсивності потоку покупців, розширення обсягу збуту товарів, а відповідно, і зростання обсягів товарообороту, внаслідок чого збільшиться частка ринку даного підприємства, що є запорукою підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Реалізація напрямків підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Практик Про» розглядаються у площині підбору ефективних заходів щодо оптимізації торговельної та складської площі підприємства, забезпечення широкого асортименту товарів, впровадження обґрунтованої та ефективної маркетингової і комунікаційної політики, технічного переоснащення підприємства, оптимізації кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, спрямованих у вектор здійснення пріоритетного напрямку діяльності підприємства - збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами.

Висновки до розділу 3

Для досягнення генеральної цілі – збільшення частки ринку підприємства було побудовано вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу. Відповідно до даного вектору ТОВ «Практик Про» слід дотримуватися агресивної стратегії на ринку, а саме: пошук нових ринків збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів та дистрибуторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти в розвиток, намагаючись збільшити свою частку на ринку.

В межах стратегії збільшення частки ринку були запропоновані такі заходи:

- забезпечення широкого асортименту товарів: презентація новинок, розширюючи асортимент пропонуваних товарів;

- оптимізації торговельної та складської площі підприємства: розширенні Show - room слід здійснити за рахунок оренди приміщення в 300 м², збільшення площі складу з широким асортиментом комплектуючих, які найчастіше виходять з ладу , адже нині намітилася тенденція до збільшення обсягів саме технічного обслуговування сейфів, аніж продажу нових (площа 150 м²);

- впровадження обґрунтованої та ефективної маркетингової і комунікаційної політики: участі у меблевій виставці , здійснення та підсилення рекламних заходів за допомогою інтернет реклами, зовнішньої, сувенірної та друкованої (поліграфічної) реклами, обов'язкові публікації в журналах про безпеку, здійснення стимулювання збуту за допомогою матеріального заохочення працівників, спонсорської допомоги, за рахунок проведення розіграшів лотерей, за допомогою використання знижок, програм лояльності, бонусних програм;

- технічного переоснащення підприємства: закупівля новітнього діагностичного обладнання, такелажної електро кари;

- оптимізації кадрів: збільшення кількості менеджерів з продажу на 4 особи та кількості працівників сервісу на 2 особи, мерчандайзери в мережі Епіцентр – 2 особи;

- підвищення кваліфікації персоналу за допомогою проходження тренінгів менеджерами та консультантами з продажу, а також управлінським персоналом підприємства та курсів працівниками відділу технічного та сервісного обслуговування.

Усі запропоновані заходи спрямовані у вектор здійснення пріоритетного напрямку діяльності підприємства - збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами.

Здійснено економічне обґрунтування впровадження нової конкурентної стратегії підприємства, яке показало, що з урахуванням реалізації всіх пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і одного з її ключових складових - збільшення обсягу діяльності підприємства було встановлено, що збільшення доходу (виручки) ТОВ «Практик Про» загалом становитиме 12258,61 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, маємо зазначити, що на підставі проведеного в першому розділі дослідження ми дійшли ряду висновків стосовно досліджуваної в роботі проблематики.

Дослідження сутності стратегії конкурентоспроможності підприємства дало можливість визначити дану стратегію у вигляді комплексу цілей, положень, програм, дій, рішень та взаємопов'язаних елементів, спрямованого на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг.

Вивчення питання побудови та функціонування механізму управління конкурентоспроможності на підприємстві дало можливість зробити висновок, що даний механізм складається з: цілей, завдань (стратегії), функцій, організаційної структури, технології управління.

Охарактеризовані основні методичні підходи до конкурентного аналізу на підприємстві, а саме структурний та функціональний, які, з нашої точки зору, доцільно використовувати в процесі здійснення конкурентного аналізу на підприємстві.

В другому розділі роботи охарактеризовано діяльність ТОВ «Практик Про» - підприємство є офіційним представником та філією в Україні виробничого холдингу «Промет». На ринку України ТОВ «Практик Про» здійснює оптову торгівлю через дилерську мережу такими товарами, як сейфи торгової марки «Valberg» і офісні меблі «Практик». Асортимент сейфів включає меблеві, офісні, вбудовувані, зламостійкі, вогнестійкі, вогне-зламостійкі, збройові сейфи та блоки банківських депозитних осередків. В асортименті металевих офісних меблів підприємство пропонує картотеки, бухгалтерські шафи, шафи для роздягалень, стелажі.

Аналіз даних фінансової звітності ТОВ «Практик Про» свідчить про те, що протягом останніх років підприємство підвищує обсяг продажу, при цьому

собівартість реалізованих товарів за цей же період збільшується більшими темпами (в основному, за рахунок збільшення затрат на транспорт та митних тарифів), що вповільнює темпи зростання чистого прибутку підприємства від реалізації продукції та товарів.

Діагностика зовнішнього середовища підприємства показала, що на діяльність підприємства здійснюють значний негативний вплив фактори політичного середовища внаслідок значною залежності зовнішньоекономічної діяльності від державного регулювання. Суттєвим є вплив економічного середовища.

Проведено SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства, на основі результатів якого надано рекомендації підприємству щодо зростання частки ринку підприємства, продовження успішної роботи з персоналом, а також на зменшення впливу високого рівня зовнішніх загроз підприємству.

Проведений аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг показав, що позиція підприємства на ринку є стійкою, при цьому значна частка зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ТОВ «Практик Про».

Було досліджено рівень конкурентоспроможності трьох підприємств за методом різниць, що показало - ТОВ «Практик Про» знаходиться на першому місці серед досліджуваних конкурентів. Результати розрахунків методом рангів показали, що лідером серед трьох підприємств є ТОВ «Практик Про». Це підприємство найбільш рівномірно розвиває всі напрямки роботи. За результатами аналізу конкурентоспроможності методом балів зроблено висновок про те, що оцінюване підприємство ТОВ «Практик Про» є найбільш конкурентоспроможним серед досліджуваних підприємств.

В третьому розділі роботи було визначено стратегічні цілі довгострокового економічного розвитку ТОВ «Практик Про» на цільових параметрах конкурентоспроможності у напрямку підвищення управління ресурсним потенціалом з позиції оптимального ресурсозбереження, використання можливостей та спрямованості ресурсної бази.

Генеральною метою встановлено збільшення частки ринку підприємства, для чого було побудовано вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу.

В межах стратегії збільшення частки ринку були запропоновані тактичні заходи на період 2021 – 2022 рр., а саме:

В межах стратегії збільшення частки ринку були запропоновані такі заходи:

- забезпечення широкого асортименту товарів: презентація новинок, розширюючи асортимент пропонованих товарів;

- оптимізації торговельної та складської площі підприємства: розширенні Show - room слід здійснити за рахунок оренди приміщення в 300 м², збільшення площі складу з широким асортиментом комплектуючих, які найчастіше виходять з ладу , адже нині намітилася тенденція до збільшення обсягів саме технічного обслуговування сейфів, аніж продажу нових (площа 150 м²);

- впровадження обґрунтованої та ефективної маркетингової і комунікаційної політики: участі у меблевій виставці , здійснення та підсилення рекламних заходів за допомогою інтернет реклами, зовнішньої, сувенірної та друкованої (поліграфічної) реклами, обов'язкові публікації в журналах про безпеку, здійснення стимулювання збуту за допомогою матеріального заохочення працівників, спонсорської допомоги, за рахунок проведення розіграшів лотерей, за допомогою використання знижок, програм лояльності, бонусних програм;

- технічного переоснащення підприємства: закупівля новітнього діагностичного обладнання, такелажної електро кари;

- оптимізації кадрів: збільшення кількості менеджерів з продажу на 4 особи та кількості працівників сервісу на 2 особи, мерчандайзери в мережі Епіцентр – 2 особи;

- підвищення кваліфікації персоналу за допомогою проходження тренінгів менеджерами та консультантами з продажу, а також управлінським

персоналом підприємства та курсів працівниками відділу технічного та сервісного обслуговування.

Усі запропоновані заходи спрямовані на збільшення обсягу діяльності підприємства при одночасному забезпеченні задоволення потреб споживачів, підтриманні позитивного іміджу підприємства в даному регіоні та за його межами.

Для економічного обґрунтування впровадження нової конкурентної стратегії підприємства було здійснено розрахунки, які показали, що з урахуванням реалізації всіх пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і одного з її ключових складових - збільшення обсягу діяльності підприємства було встановлено, що збільшення доходу (виручки) ТОВ «Практик Про» загалом становитиме 12258,61 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамак В. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку / В. Адамак // Вісник ТНЕУ. – 2007. – № 3. – С. 7–16.
2. Александрова Г.М. Проблеми ресурсного забезпечення сучасного торговельного підприємства / Г.М. Александрова // Торгівля і ринок України. – Донецьк, 2008. – Вип. 25, т.1. – С. 8–16.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: пр. с англ. // под.ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика. – 2009. – 519 с.
4. Апопій В.В. Теорія та практика торговельного обслуговування: Навчальний посібник / В.В. Апопій, І.П. Міщук та ін. // За ред. В.В. Анопія. – К. : Центр навчальної літератури. 2015. – 496 с.
5. Барна М.Ю. Конкурентне середовище роздрібних торговельних підприємств: механізм та шляхи розвитку : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / М. О. Ткаченко. – Л. : Укоопспілка, Львівська комерційна академія, 2008. – 19 с.
6. Безугла В.О. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки / В.О. Безугла, І.І. Постіл // Економіка та держава. – 2007. – № 11 – С. 33–36.
7. Близький Р.С. Конкурентоспроможність роздрібно-торгового підприємства / Р.С. Близький // Торгівля і ринок України. – Донецьк, 2008. – Вип. 25, т.1. – С. 23–28.
8. Василенко В.О., Т.І. Ткаченко. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко / за редакцією В.О. Василенка. – 2-ге видання, вип. і доп. – К. : ЦУЛ. – 2014. – 398 с.
9. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2(52). – С. 83–90.

10. Вишининська Т.О. Методичні підходи до оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства / Т.О. Вишинська // Генезис інституційної системи транзитних економік. – Чернівці, 2008. – С. 150–152.
11. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. 2007. – №8. – С. 14–17.
12. Галець О.А. Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галець // Управління розвитком. – Х., 2006. – № 8. – С. 21–22.
13. Герман О.М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства / О.М. Герман // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6 (60). – С.72–77.
14. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підручн. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Книга, 2018. – 560 с.
15. Гоменюк О.О. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.О. Гоменюк // Наукові праці. – К., 2006. – № 19, ч.1: Маркетинг. Інвестиції. Інновації. – С.11–14.
16. Гордеев В. Две тенденции в эволюции конкуренции / В. Гордеев // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – № 1. – С. 42–48.
17. Гросул В.А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства / В.А. Гросул // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. – 2009. – Т. 12., № 1. – С. 39– 45. – (Сер. «Економічні науки»).
18. Дмитрук Т.Ю. Теоретичні основи категорії конкурентоспроможність / Т.Ю. Дмитрук // Науковий вісник. – Одеса, 2008. – № 3 (59). – С. 120–127.
19. Должанський І.З. Загорна Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Г.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.

20. Дробитько Н.А. Оценка и диагностика конкурентоспособности предприятий : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.06.02 / Н.А. Дробитько. – Х. : Харьк. гос. экон. ун-т, 2002. – 25 с.
21. Завсєгдашня І. В. Теоретичне обґрунтування механізму визначення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств / І. В Завсєгдашня // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2008. – Вип. 23, т.5. – С. 1184–1189.
22. Іващенко Г.А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.06.01 / Г.А. Іващенко. – Х. : Харк. нац. экон. ун-т, 2005. – 19 с.
23. Качмарик Я. Д. Моделювання управління та економічної оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкового механізму / Я Д. Качмарик // Науковий вісник. – Львів, 2006. – С. 191–196.
24. Клименко С.М., Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
25. Короткова О.В. Щодо сутності конкурентоспроможності та необхідності її підвищення у сучасних умовах / О.В. Короткова // Збірник наукових праць. – Ч., 2008. – Вип. 19, ч.2. – С. 280–283.
26. Котликт А.В. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі збалансованої системи показників / А В. Котликт // Науковий вісник. – О., 2008. – №16 (72). – С. 82–91.
27. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації : автореф дис. канд. экон. наук: 08.06.01./ Г.В Кривенко. – Д., Донецький держ. ун-т экон. і торг., 2003. – 19 с.
28. Локтєв Е. М. Основи комерційної діяльності. Практикум / Е.М. Локтєв, В.В. Базилєв та ін. – К. : Вид-во Європ. ун-ту. – 2005. – 383с.
29. Лошенко І.Р. Основні підходи до реалізації потенційної конкурентоспроможності в умовах динамічної та мінливості зовнішнього середовища / І.Р. Лошенко // Регіон. Перспективи. – 2003. – №1 (26). – С. 35–39.

30. Лупак Р.Л. Конкуренентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Р.Л. Лупак. – Л. Укоопспілка, Львівська комерційна академія, 2008. – 26 с.

31. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова ; під ред. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

32. Марцин В.С. Конкуренентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.С. Марцин // Наукові праці ДонНТУ. – Вип. 33 – №1. – 2007. – С. 12–15. – (Сер. економічна).

33. Масленніков Д. Ю. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Д.Ю. Масленнікова // Науковий вісник. – Львів, 2007. – Вип.17.5. – С. 136–138.

34. Мінченко М.В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів / М.В.Мінченко, Л.П. Чижов та ін. / – С. : ВТД «Університетська книга», 2004. – 442 с.

35. Міщенко Н.Г. Діагностика функціонування економічного механізму торговельного підприємства / Н.Г Міщенко // Вісник. – Львів, 2005. – Вип.19. – С. 197–203. – (Сер. «Економічна»).

36. Міщенко Н.Г. Конкуренентоспроможність та конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / Н.Г Міщенко // Науковий вісник. – Львів, 2009. – Вип. 19.3. – С.243–247.

37. Мотренко В.М. Теоретичні аспекти розвитку конкуренції / В.М. Мотренко // Науковий вісник. – Ч., 2007. – № 5. – С. 120–127.

38. Нефедова О. Г. Прикладний аспект оцінки конкурентоспроможності підприємств / О.Г. Нефедова // Регіональна економіка. – 2007. – № 4. – С. 196–202.

39. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2004. – с. 124

40. Павлова В.А. Матричні методи моделювання конкурентоспроможності підприємства / В.А Павлова // Академічний огляд. – 2005. – № 2. – С. 48–52.
41. Писаревська Г.І. Кадровий потенціал підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності / Г.І. Писаревський // Управління розвитком. – Х., 2008. – № 9. – С. 74–75.
42. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А.Олійника та Р.Скіпальського. – К.: Основи, 1997 - с. 152
43. Процишин О.Р. Трактуння сучасного понятійного апарату конкуренції в торгівлі / О.Р. Процишин // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С.60–64.
44. Редькіна О. В. Конкурентоспроможність вітчизняного підприємства та методи удосконалення його конкурентних переваг / О.В. Редькіна // Наукові праці. – К., 2006. – № 19. – С. 34–35.
45. Романова Л.В. Концепція маркетингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства: необхідність зміни пріоритетів / Л.В. Романова // Вісник. – К., 2008. – № 2 (44). – С. 72–77.
46. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2003
47. Самойленко В. В. Формування організаційного забезпечення процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.В. Самойленко // Управління розвитком. – Х., 2008. – № 9. – С. 83–84.
48. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства // Економіка та держава. – 2007. – № 6. – С. 31– 33.
49. Сідун В.А. Критерії оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства / В.А. Сідун // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2005. – Вип. 199, т. 3. – С. 794–798.

50. Сімах Ю.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: переваги та недоліки / Ю.А. Сімах // Вісник. – Х., 2007. – Вип. 50: Економічні науки. – С. 322–326.
51. Смолін І.В. Конкурентоспроможність торговельних підприємств: Навч.посіб. – К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2016. – 204 с.
52. Сумець О. М. Аналітична оцінка чутливості конкурентного середовища в процесі управління підприємством / О.М. Сумець // Вісник. – Львів, 2007. – № 580. – С. 153–158.
53. Трофімчук О.Р. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.Р. Трофімчук. – Л. : Львів. комерц. акад., 2008. – 19 с.
54. Усик С.П. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.П. Усик // Торгівля, комерція, підприємництво. – Львів, 2005. – Вип.7. – С. 77–83.
55. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 75–83.
56. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг – один из инструментов повышения конкурентоспособности / Фатхутдинов Р. // Стандарты и качество. – 2004. – № 3 – С.60–62.
57. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособ. / Р.А Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
58. Хаміміч С.Ю. Конкурентоспроможність як економічна категорія: реалії сьогодення / С. Ю. Хаміміч //Академічний огляд: Економіка і підприємництво. – 2006 – №1. – С.13–17.
59. Царенко О.В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможністю підприємств / О.В. Царенко // Економіка та держава. – 2007. – № 8. – С. 53–56.
60. Царенко О.В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможністю підприємств / О.В Царенко // Економіка та держава. – 2007. – № 8. – С. 53–56.

61. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І.Ю. Цобер // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 56–62.

62. Чаюн І.О. Економіка підприємства: підручник для студ. екон-х спец. вищ. навч. зак. / І.О. Чаюн, Г.М. Богомолець / за редакцією Н.М. Ушакової. – К. : КНТЕУ, 2005. – 568 с.

63. Чікало І.В. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах глобалізації світової економіки / І.В Чікало // Управління розвитком. – Х., 2008. – № 9. – С. 10–105.

64. Чуприк Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» / Г.Р. Чуприк // Вісник. – Львів, 2006. – Вип.22. – С. 55–58. – (Сер. «Економіка»).

65. Шевченко М.Н. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / М.Н. Шевченко, І. В. Турчінов // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту, 2007. – Т. 10, № 2. – С. 33–36. – (Сер. «Економічні науки»).

66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К: КНЕУ, 2004 – с. 676

67. Шпанко А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність» / А. Шпанко // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 45–49.

68. Шульга Г. Ю. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства / Г.Ю. Шульга // Управління розвитком. – Х., 2009. – № 8. – С. 32–36.

69. Янковой О.Г. Фактичний та потенційний аспекти поняття «конкурентоспроможність» підприємства / О.Г. Янковий // Наукові праці. – Одеса, 2007. – Вип. 30. – ч.2. – С. 363–366.

70. www.argometall.com.ua

71. www.eurosafes.com.ua

72. www.finance.ua

73. www.fpsu.org.ua

74. www.iteam.ru
75. www.kontrakty.com.ua
76. www.korrespondent.net
77. www.litpolmebel.com
78. www.me.gov.ua
79. www.nbu.gov.ua
80. www.parity-k.com.ua
81. www.pro-consulting.ua. Огляд ринку сейфів України. 2019 р.
82. www.safelock.com.ua
83. www.safetronics.ua
84. www.smida.gov.ua
85. www.stockmarket.gov.ua
86. www.uhl-mash.com.ua
87. www.ukrstat.gov.ua
88. www.vlasnasprava.info
89. www.zr.ru

ДОДАТКИ

**Ретроспектива балансових звітів (форма №1) ТОВ "Практик-ПРО" за
2018-2019 роки (моментні значення)**

Актив	Код рядка	На 01.01.18	На 01.01.19	На 01.01.20
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
- залишкова вартість	010		0	5
- первісна вартість	011		10	10
- накопичена амортизація	012		10	5
Незавершене будівництво	020			1
Основні засоби:				
- залишкова вартість	030	35	64	50
- первісна вартість	031	74	123	136
- знос	032	39	59	86
Довгострокові біологічні активи:				
- справедлива (залишкова) вартість	035			
- первісна вартість	036			
- накопичена амортизація	037			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040			
- інші фінансові інвестиції	045			
Довгострокова дебіторська заборгованість	050			
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056			
Знос інвестиційної нерухомості	057			
Відстрочені податкові активи	060			
Гудвіл	065			
Інші необоротні активи	070			
Гудвіл при консолідації	075			
Усього за розділом I	080	35	64	56

Продовження таблиці

II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	100	5141	3	2
Поточні біологічні активи	110			
Незавершене виробництво	120			
Готова продукція	130		5160	6317
Товари	140			
Векселі одержані	150			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
- чиста реалізаційна вартість	160	1681	1929	2386
- первісна вартість	161	1681	1929	2386
- резерв сумнівних боргів	162			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- з бюджетом	170	702	62	111
- за виданими авансами	180			
- з нарахованих доходів	190			
- із внутрішніх розрахунків	200			
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	31		
Поточні фінансові інвестиції	220		115	127
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
- в національній валюті	230	457		
- у т.ч. в касі	231		149	149
- в іноземній валюті	240			
Інші оборотні активи	250	29	76	
Усього за розділом II	260	8041	128	122
III. Витрати майбутніх періодів	270	4	7621	9214
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		6	4
Баланс	280	8080		

**Показники фінансових результатів ТОВ «Практик Про»
за 2018 – 2019 рр.**

Показники	Обсяг, тис.грн.		Абсолютний приріст, тис.грн.	Темпи приросту, %
	2018 рік	2019 рік		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20753	24131	3378	16,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16628	19468	2840	17,08
Валовий прибуток	4125	4663	538	13,04
Інші операційні доходи	748	743	-5	-0,67
Адміністративні витрати	911	931	20	2,2
Витрати на збут	1352	1371	19	1,41
Інші операційні витрати	979	1596	617	63,02
Прибуток від операційної діяльності	1631	1508	-123	-7,54
Інші фінансові доходи		20	20	-
Інші доходи		38	38	-
Прибуток до оподаткування	1631	1566	-65	-3,99
Податок на прибуток	526	360	-166	-31,56
Чистий прибуток	1105	1206	101	9,14

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ "Практик-ПРО"
за 2018-2019 роки**

Показники	На	На	На	Абсолютна зміна		Темпи приросту, %	
	01.01.18	01.01.19	01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20	На 01.01.19	На 01.01.20
Коефіцієнт фінансової автономії	0,02	0,17	0,27	0,14	0,1	641,84	60,58
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,98	0,83	0,73	-0,14	-0,1	-14,82	-12,19
Коефіцієнт фінансової залежності	44,3	5,97	3,72	-38,33	-2,25	-86,52	-37,73
Коефіцієнт покриття боргу	0,02	0,2	0,37	0,18	0,17	770,95	82,87

Зведені показники діяльності ТОВ «Паритет К» за 2018 – 2019 рр.

№	Показник	ТОВ "Паритет К"	
		2018 рік	2019 рік
1.	Товарооборот, тис.грн.	21063	16722
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	12091	7319
3.	Операційні витрати, тис.грн.	5248	6971
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	358	354
5.	Витрати на оплату праці, тис.грн.	495	765
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	27
7.	Середня вартість активів , тис.грн.	9730	15602
8.	Середня вартість оборотних активів, тис.грн.	3623	8343
9.	Середня вартість основних засобів (первісна), тис.грн.	3769	4876
10.	Середня вартість товарних запасів , тис.грн.	2064	1738
11.	Середня сума власного капіталу, тис.грн	3155	3414
12.	Середня сума поточних зобов'язань, тис.грн.	3555	9249

Зведені показники діяльності ТОВ «Лука Сейфи» та ТОВ «Паритет К» за 2018 – 2019 рр.

			<i>ТОВ "Паритет К"</i>		<i>ТОВ "Лука Сейфи"</i>	
			<i>Факт. значення</i>	<i>Різниця</i>	<i>Факт. значення</i>	<i>Різниця</i>
<i>Рентабельність діяльності підприємства</i>						
1.	Рентабельність товарообороту,%	4,16	2,12	-2,04	1,19	-2,98
2.	Рентабельність операційних витрат,%	30,94	5,08	-25,86	3,35	-27,59
3.	Рентабельність власного капіталу,%	21,01	20,38	-0,62	18,26	-2,75
4.	Рентабельність активів,%	14,22	2,27	-11,95	3,37	-10,85
<i>Фінансове становище підприємства</i>						
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,23	5,81	2,58	7,12	3,89
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,1	0,89	0,78	0,2	0,1
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,1	1,02	-0,08	1,09	-0,01
<i>Продуктивність використання ресурсів</i>						
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1158,68	619,35	-539,33	1007,87	-150,81
9.	Зарплатовіддача	2,19	21,86	19,67	61,96	59,77
10.	Фондовіддача	223,77	3,43	-220,34	24,45	-199,32
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	5,05	9,62	4,58	15,37	10,33

Додаток Е

**Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про» у 2019 році
методом балів**

№	Показник	Підприємства - конкуренти			ТОВ «Практик Про»	Підприємства - конкуренти		Значущість показника
		ТОВ «Практик Про»	ТОВ «Лук а Сейфи»			ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лук а Сейфи»	
			ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лук а Сейфи»				
Рентабельність діяльності підприємства								
1.	Рентабельність товарообороту, %	4,16	2,12	1,19	10	7,2	4,04	11
2.	Рентабельність операційних витрат, %	30,94	5,08	3,35	10	3,9	6,72	10
3.	Рентабельність власного капіталу, %	21,01	20,38	18,26	10	2,04	3,03	9
4.	Рентабельність активів, %	14,22	2,27	3,37	10	2,66	4,23	8
Фінансове становище підприємства								
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,23	5,81	7,12	10	5,13	8,42	1
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,10	0,89	0,20	10	2,21	2,54	5
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,10	1,02	1,09	10	0,47	0,04	7

Продовження таблиці

<i>Продуктивність використання ресурсів</i>								
8.	Продуктивність праці, тис.грн./о собу	1158,68	619,35	1007,87	10	4,12	6,7	6
9.	Зарплатовіддача	2,19	21,86	61,96	59,2	3,53	10	4
10	Фондовіддача	223,77	3,43	24,45	10	0,23	1,67	3
11	Коефіцієнт оборотності і товарних запасів, рази	5,05	9,62	15,37	4,29	6,23	10	2
	<i>Всього</i>				12,81	3,47	4,54	
	<i>Місце в конкурентній боротьбі</i>				1	3	2	

**Оцінка рівня конкурентоспроможності методом зведення часткових
показників ефективності до кількісноспівставної бази**

№	Показник	Фактичні значення			Серед- не значен ня	Співставні значення		
		ТОВ «Практи к Про»	Підприємства - конкуренти			ТОВ «Практи к Про»	Підприємства - конкуренти	
			ТОВ «Парите т К»	ТОВ «Лука Сейфи			ТОВ «Парите т К»	ТОВ «Лука Сейфи»
Рентабельність діяльності підприємства								
1	Рентабель- ність товарообороту ,%	4,16	2,12	1,19	2,49	1,67	0,85	0,48
2	Рентабель- ність операційних витрат,%	30,94	5,08	3,35	13,12	2,36	0,39	0,26
3	Рентабельніст ь власного капіталу,%	21,01	20,38	18,26	19,88	1,06	1,02	0,92
4	Рентабельні- сть активів,%	14,22	2,27	3,37	6,62	2,15	0,34	0,51
Фінансове становище підприємства								
5	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,23	5,81	7,12	5,39	0,60	1,08	1,32
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,1	0,89	0,2	0,40	0,25	2,24	0,50
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,1	1,02	1,09	1,07	1,03	0,95	1,02
Продуктивність використання ресурсів								
8	Продуктивніс ть праці, тис.грн./особу	1158,68	619,35	1007,8 7	928,63	1,25	0,67	1,09

Продовження таблиці

9.	Зарплатовіддача	2,19	21,86	61,96	28,67	0,08	0,76	2,16
10	Фондовіддача	223,77	3,43	24,45	83,88	2,67	0,04	0,29
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	5,05	9,62	15,37	10,01	0,50	0,96	1,53
<i>Середнє значення по співставних показниках</i>						<i>1,24</i>	<i>0,85</i>	<i>0,92</i>
<i>Місце в конкурентній боротьбі</i>						1	3	2

**Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Практик Про»
інтегральним методом**

№	Показник	<i>Індекси росту</i>		
		ТОВ «Практик Про»	ТОВ «Паритет К»	ТОВ «Лука Сейфи»
		<i>2019 рік порівняно з 2018 роком</i>	<i>2019 рік порівняно з 2018 роком</i>	<i>2019 рік порівняно з 2018 роком</i>
<i>Рентабельність діяльності підприємства</i>				
1.	Рентабельність товарообороту,%	0,95	1,25	1,45
2.	Рентабельність операційних витрат,%	0,91	0,75	0,39
3.	Рентабельність власного капіталу,%	0,98	1,18	1,08
4.	Рентабельність активів,%	1,01	0,62	0,60
<i>Фінансове становище підприємства</i>				
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	1,06	0,34	0,46
6.	Коефіцієнт фінансової автономії	2,79	0,42	1,16
7.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,17	0,89	0,95
<i>Продуктивність використання ресурсів</i>				
8.	Продуктивність праці, тис.грн./особу	1,14	0,77	0,50
9.	Зарплатовіддача	0,98	0,51	0,55
10.	Фондовіддача	0,87	0,61	0,38
11.	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, рази	1,03	0,94	0,75
Інтегральний показник		32,58	0,22	0,17

Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності
підприємств

Метод	Сутність та переваги методу	Недоліки методу
графічний	простота та наочність методу дозволяють оцінити положення підприємства за окремим показником (характеристикою) відносно конкурентів.	застосування значної кількості характеристик щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств досліджуваної галузі може нівелювати його наочність
заснований на аналізі порівняльних переваг	завоювання підприємством міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючими підприємствами.	статичність отриманих оцінок, тому що процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення та аналізу; методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.
базується на теорії рівноваги підприємства	наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані ефективніше, ніж у конкурентів; використовуються показники: процентні ставки за кредитами; відносна вартість закупленого устаткування; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів.	відображає в більшій мірі об'єктивні зовнішні умови роботи підприємства і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто вплив факторів внутрішнього середовища.
побудовані на базі теорії ефективної конкуренції	зіставлення фінансового стану підприємств, що входять в галузь, з конкуруючими підприємствами і з середньогалузевими показниками; проводиться співставлення одиничних і групових показників роботи підприємств. При такому підході предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; ефективність	показники першої і другої груп досить тісно взаємопов'язані, і їх розмежування має умовний характер; складним представляється узагальнення результатів аналізу навіть за групами показників, а тим паче складно обґрунтувати підсумкову інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства; аналізований методичний підхід не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на

	виробничої діяльності; фінансова стійкість підприємства.	рівень конкурентоспроможності
теорії якості товару	зумовлює переважно дослідження споживчої цінності виробленої продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів.	не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і ідентифікує конкурентоспроможність товару з конкурентоспроможністю підприємства; застосовується тільки для підприємств-виробників тільки одного виду продукції.
матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств	дозволяють дослідити розвиток конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ), досвідчена крива і база даних PIMS. На кожному етапі циклу виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих чи інших обсягах, що об'єктивно відбивається в займаній частці на ринку і динаміку продажів.	сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність оцінювання їх конкурентоспроможності за більшою кількістю характеристик.
інтегральний	є досить простим, наочним і дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	інтегральна оцінка не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
заснований на теорії мультиплікаторів	механізм мультиплікації характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів і їх стимулів; можливо отримати непряму оцінку конкурентних переваг одного кластера підприємств над іншим щодо якості наданих послуг або виробленої продукції.	досить важко оцінити множину показників кількісним показником
стратегічного потенціалу підприємства	аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх розробки	складність в інформаційному забезпеченні розрахунків, трудомісткість алгоритмів запропонованих методів.
заснований на порівнянні з еталоном	метод оцінки конкурентоспроможності	включає до складу досліджуваних факторів

	підприємств вибраного кластера на основі зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічну та виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з еталонними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів	показники, що характеризують силу і спрямованість впливу зовнішнього середовища.
--	--	--