

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та  
аспірантської підготовки  
Кафедра менеджменту  
природоохоронної діяльності

**Магістерська кваліфікаційна робота**

на тему: Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства  
в сучасних умовах

Виконав студент 2 курсу групи МБА-61  
спеціальності 8.18010016 Бізнес-  
адміністрування,  
Дишлі Володимир Михайлович

Керівник к.е.н., доц. \_\_\_\_\_  
Тюлькіна Катерина Олександрівна

Рецензент зав.каф. економіки  
підприємства ОДАБА, д.е.н., проф.  
Окландер Тетяна Олегівна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Магістерської та аспірантської підготовки

Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 8.18010016 «Бізнес-адміністрування»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ 1 ” грудня \_\_\_\_\_ 2016 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Дишлі Володимир Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

керівник роботи Тюлькіна Катерина Олександрівна к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “7” листопада 2016 року №337-С

2. Строк подання студентом роботи 10 лютого 2017 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі акти, періодичні видання, збірники наукових статей, монографії, установчі документи ТОВ СП «Прайд Колумбус», фінансова звітність за 2015 та 2016 роки ТОВ СП «Прайд Колумбус»

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

1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.

2. Методичні підходи до оцінки конкурентного положення підприємства.

3. Формування стратегії розвитку підприємства.

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

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Модель п'яти сил конкуренції. Основні напрями державного захисту конкурентних відносин в Україні. Порівняння основних напрямів роботи Директорату "Конкуренція" ЄС та АМКУ. Внутрішній конкурентний потенціал підприємства. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Методи оцінювання конкурентоспроможності фірми. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Показники рентабельності підприємства. Показники Бівера для оцінки фінансового стану підприємства. Діаграма «риб'ячий скелет». Матриця SWOT-аналізу. ABC-аналіз за двома категоріями. Рентабельність в прогнозованому періоді.



## АНОТАЦІЯ

**Тема:** Стратегія забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

**Автор:** Дишлі В.М.

Актуальність роботи обумовлена курсом України на інтеграцію в світову економічну систему, що потребує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств шляхом усвідомлення їх керівниками філософій бізнесу та на підставі світового досвіду.

В роботі представлено огляд сучасних наукових праць з питань конкурентоспроможності підприємства, проаналізовані методичні підходи до оцінки конкурентного положення підприємства та розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства.

Магістерська робота представлена в обсязі 90 сторінок, складається з 3 розділів, висновків та переліку посилань з 60 джерел.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентне середовище, конкурентний потенціал, конкурентне положення, конкурентна стратегія, SWOT-аналіз, ABC-аналіз.

## ABSTRACT

**Topic:** The strategy for providing of enterprise competitiveness in current conditions.

**Author:** Dyshli V.M.

The relevance master's work is due to focus of Ukraine on integration into the world economic system that requires improving the competitiveness of national enterprises through the understanding their management philosophies and business based on international experience.

In the master's work was presented the review of current scientific papers on enterprise competitiveness, analyzed methodological approaches to assessing the competitive position of the company and developed a strategy to improve the competitiveness of the commercial enterprise.

Master's work presents in the volume of 90 pages, consists of 3 sections, conclusions and list of references from 60 sources.

**Key words:** competitiveness, competitive environment, competitive potential, competitive position, competitive strategy, SWOT-analysis, ABC-analysis.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Основні складові конкурентного середовища підприємства ...	16
1.3. Конкурентний потенціал підприємства як основа формування конкурентних переваг .....	27
2. Методичні підходи до оцінки конкурентного положення підприємства.....	34
2.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	34
2.2. Сутність та етапи реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	40
2.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	47
3. Формування стратегії розвитку підприємства.....	57
3.1. Загальна характеристика підприємства «Прайд Колумбус».....	57
3.2. Аналіз конкурентного положення підприємства «Прайд Колумбус».....	63
3.3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ СП «Прайд Колумбус».....	71
Висновки .....	83
Список літератури .....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сучасному етапі можна говорити про вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств, що засвідчують праці вітчизняних (З.Є. Шершньової, Т.В. Омеляненко, Іванова О.Б., А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюка, С.М. Клименко, Дименка Р.А., Гринів Л.В., Л.С. Кобиляцького, Д.О. Барабася, І. З. Должанського) і зарубіжних (Ф. Котлера, Г.Л. Азоева, М. І. Книша, Р.А. Фатхутдинова, І.М. Ліфіца) учених. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, представляє власне бачення класифікації стратегій, методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії.

**Метою роботи** є розгляд стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

**Завданнями** магістерської роботи є:

- розгляд теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства;

- розкриття методичних підходів до оцінки конкурентного положення підприємства;
- формування стратегії розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження** є Товариство з обмеженою відповідальністю Спільне Українсько-Американське підприємство «Прайд Колумбус», яке засновано українсько-американським спільним підприємством «Прайд БДС Інтернейшнл» (Україна, м.Одеса) і Корпорацією «COLUMBUS INTERNATIONAL TRADING, INC.» (США, Нью-Джерсі, Махуах). Компанія «Прайд Колумбус» спеціалізується на прямих поставках високоякісних будівельно-оздоблювальних матеріалів в Україну із країн Північної та Південної Америки, Європи та Азії.

**Предметом дослідження** є конкурентоспроможність ТОВ СП «Прайд Колумбус».

**Вихідні дані.** Були використані нормативні документи, установчі документи ТОВ СП «Прайд Колумбус» та річні фінансові звіти компанії.

У процесі дослідження було використано ряд методів – дедуктивно-індуктивний метод, методи порівняння, системно-структурного аналізу, описово-аналітичний метод, метод аналізу та синтезу.

Елементами наукової новизни є:

1. На основі аналізу літературних джерел проведено узагальнення теоретичних засад та методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.
2. На базі вихідних даних торгівельного підприємства розроблено стратегію його розвитку шляхом оптимізації його товарного портфелю.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства

В українській економіці відбувається становлення конкурентного середовища, яке вимагає від вітчизняних підприємств пошуку нових форм і методів ведення конкурентної боротьби, реалізація яких у комплексі визначає високі вимоги до конкурентоспроможності, досягнення стійких конкурентних переваг підприємства. Важливою умовою вирішення складних проблем конкурентного суперництва є використання концепції стратегічного планування, що дозволяє формувати складні адаптивні механізми пристосування підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Питанням забезпечення конкурентних переваг у ринковій економіці присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, зокрема, М.Портера, Р. Пейса, Ю. Іванова, І. Сіваченко, Р. Фатхутдінова та інших. Однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства, а також аналізу чинників формування конкурентоспроможності підприємства.

За думкою М. Портера [1, с. 40] конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи. Карлоф Б. [2] визначає конкурентоспроможність як здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством. Іванов Ю.Б. [3, с.28-29] розглядає поняття

конкурентоспроможності з точки зору системного підходу як специфічну властивість виробничо-економічних систем (таких як підприємство), що відбиває їхню спроможність до зміни напрямку розвитку (руху) або наміченого режиму функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.

З точки зору Р.А. Фатхуддінова [4, с.10] конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності). Залежно від об'єкту оцінки пропонується розрізнити конкурентоспроможність продукції (товару або послуги), конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі і конкурентоспроможність національної економіки. Воронкова А.Е. [5] зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та що дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності самих різних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів.

З точки зору Синько В. [6], конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами. В роботі Градова А.П. [7] під

конкурентоспроможністю розуміється порівняльні переваги підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку.

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [8]:

1. Керівництво підприємств *першого рівня* розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг.

2. Компанії *другого рівня конкурентоспроможності* прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідують тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

3. Компанії *третього рівня конкурентоспроможності* досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів.

4. Компанії *четвертого рівня конкурентоспроможності* кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

У системі японського менеджменту дотримуються думки, що *конкурентоспроможність компанії може бути виражена через п'ятирівневу ієрархію факторів* [9].

Згідно японської моделі конкурентоспроможності, на першому рівні ієрархії - частка компанії на ринку, яка визначається наступною функцією:

$$\text{частка} = F(\text{частка в попередній період}, Q, P, S, Z), \quad (1.1)$$

де  $Q$  - порівнювана якість товарів;

$P$  - відносна ціна товарів;

$S$  - фактор, що враховує просування продукції на ринок;

$Z$  - фактор, що враховує потужність збутової мережі компанії.

Якість продукції в цій функції відображає дизайн, розміри і рівень власне якості, диференціацію продукції, і сегментацію ринку. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність повинна бути підкріплена трьома найважливішими факторами – здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями. На третьому рівні ієрархії - стратегія «продукт - ринок», на четвертому - здатність вищого керівництва компанії ухвалювати такі рішення, які реалізують на практиці три перші фактори конкурентоспроможності компанії. На п'ятому рівні - підсумки функціонування компаній в попередньому періоді, де особливо важливий прибуток компанії як джерела ресурсів боротьби за ринок.

Аналіз економічних джерел [6, 7, 10] дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є відбиттям наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Оскільки конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, доцільно проаналізувати існуючі в сучасній економічній літературі дефініції категорії «конкурентні переваги». Згідно історичному підходу щодо визначення джерел формування конкурентоспроможності, запропонованого Р. Пейсом та Е. Дж. Стефаном [11, с. 49], виникнення конкурентних переваг підприємства обумовлюється насамперед ступенем його відносної відповідності специфічним особливостям того способу виробництва, за яким на цей час відбувається господарська діяльність. Американські економісти визначили чотири основні парадигми конкурентоспроможності, притаманні періоду ремісництва, промисловій революції, „ері якості” при індустріальному виробництві, „ері швидкості” в постіндустріальному суспільстві. Слід проте зазначити, що такий підхід дозволяє тільки принципові вимоги до характеру конкурентоспроможності підприємства та майже не дає можливості

визначити конкурентні переваги, притаманні конкретному виробникові на певному ринку в певних конкурентних умовах. З точки зору Сіваченко І.Ю. [7, с.101], конкурентні переваги є концентрованим виявом переважаючого підприємства над конкурентами в економічній, технічній, організаційній і інших сферах господарської діяльності, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, об'єм продажу). Тому в діяльності підприємства конкурентні переваги є його головною метою і результатом.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Аналіз економічної літератури [7, 12; 13; 14] свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства наведені на рис.1.1.

Залежно від наслідків прояву на конкурентоспроможність підприємства чинники поділяються на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від ступеня впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства розрізняють: основні чинники, вплив яких на рівень конкурентоспроможності підприємства є визначальним; другорядні, вплив яких на рівень конкурентоспроможності у порівнянні з першими не є визначальним.

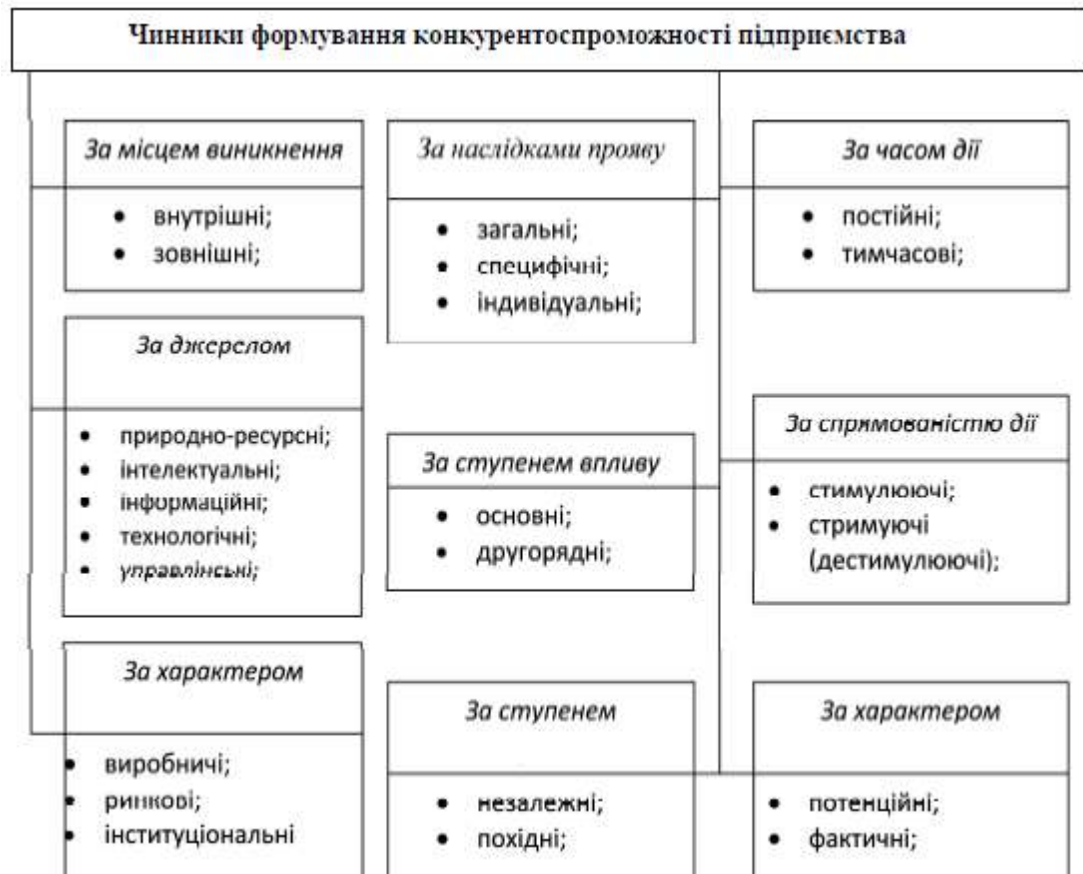


Рис.1.1. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Залежно від часу дії розрізняють: постійні та тимчасові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Постійні чинники визначають початковий рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Залежно від спрямованості дії розрізняють: чинники, які стимулюють зростання конкурентоспроможності та ті, які стримують цей процес.

Залежно від характеру визначення розглядають: потенційні та фактичні (наявні) чинники формування конкурентоспроможності. Потенційні обумовлюють ймовірні досягнення певного рівня конкурентоспроможності; фактичні – певний його рівень у визначений час.

Найважливіше значення в аналізі чинники формування конкурентоспроможності підприємства має виокремлення груп зовнішніх і внутрішніх чинників та виділення груп чинників у межах кожної з них. Серед зовнішніх чинників, зазвичай, виокремлюються міжнародні та національні

чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Наведена класифікація чинників дає можливість визначити ефективність залучення чи використання яких саме видів ресурсів зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Основні складові конкурентного середовища підприємства**

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл.1.1).

Для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку частіше всього використовується Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) (рис.1.2).



Таблиця 1.1

**Класифікація конкурентного середовища**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види конкурентного середовища</b>
<b>Об'єкт купівлі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання));</li> <li>➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</li> <li>➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</li> <li>➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</li> <li>➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.</li> </ul>
<b>Територіальна ознака</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>➤ міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</li> <li>➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>➤ регіональне конкурентне середовище;</li> <li>➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</li> <li>➤ районне конкурентне середовище;</li> <li>➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>➤ конкурентне середовище підприємства.</li> </ul>
<b>За моделями конкуренції на ринку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетарельної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</li> <li>➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополія відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</li> </ul>

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

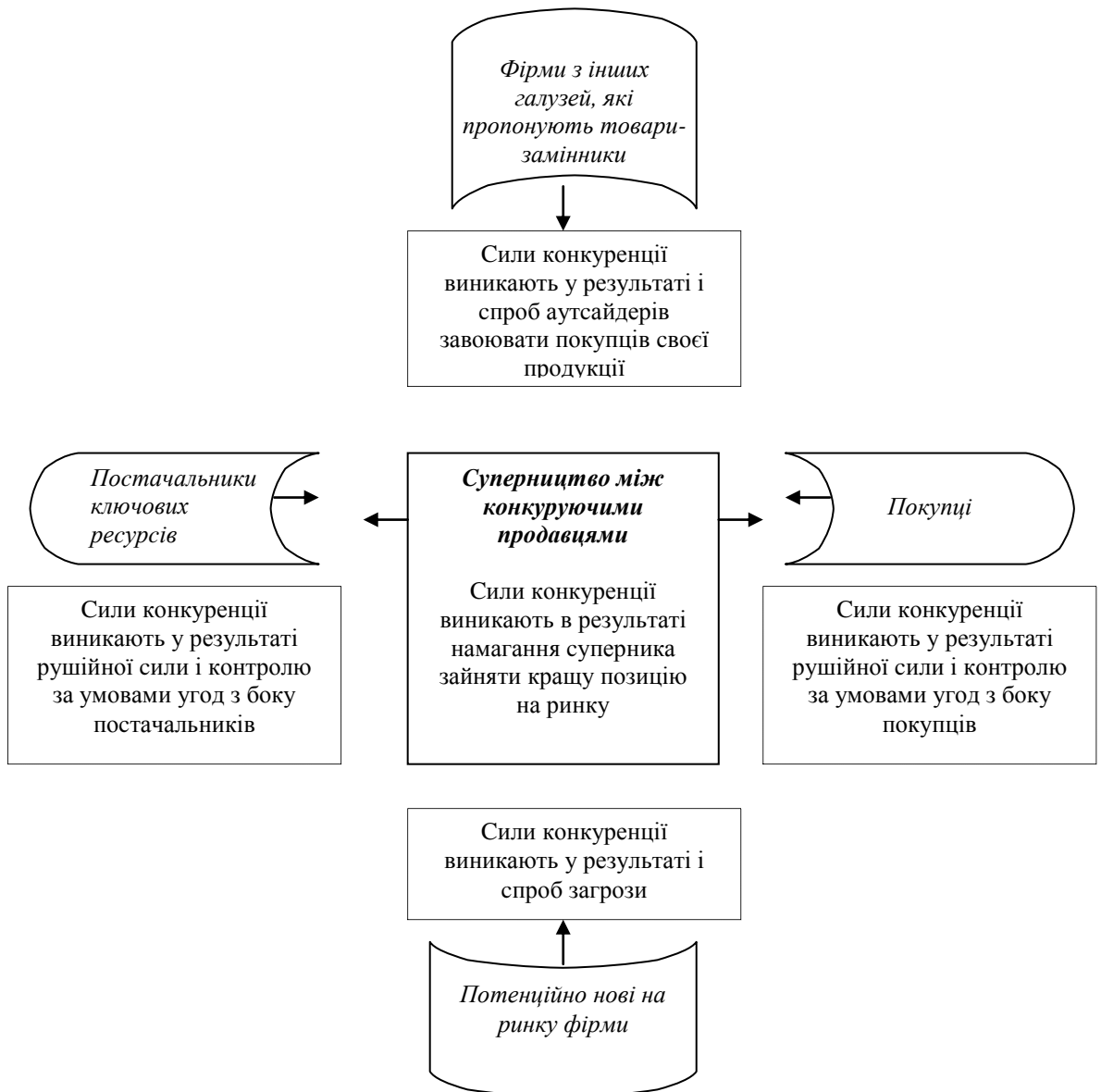


Рис.1.2. Модель п'яти сил конкуренції [15]

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі — це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин [16, с.22].

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів, дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого - перешкодами для входу на ринок. Всі вищезгадані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і «застарівання» наявних конкурентних переваг.

Серед всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі. Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами вказаної міжфірмової конкурентної боротьби є:

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);
- конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувавши та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;
- нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або

багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;

- фірма має вагомі причини вибрати конкурентні стратегії, які в рівній мірі не можуть бути незімітованими і необійденними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;

- міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і "шостий" чинник конкурентного середовища – державна політика в сфері регулювання конкуренції.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

- Антимонопольна політика, що визначає засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою

попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у даній галузі.

– Фінансова політика стимулювання конкуренції, що полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

– Регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики.

– Участь держави у виробництві і реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо.

– Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

– Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

– Патентно-ліцензійна політика, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

– Соціальний захист споживачів за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, Конституцію України, абзац третій 42-ї статті якої каже про наступне: "Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку,

неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом",

Інші закони і законодавчі акти України:

- Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року №2210;
- Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 7 червня 1996 року №236/96;
- Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26 листопада 1993 року №3659;
- Закон України "Про ціни і ціноутворення" від 3 грудня 1990 року N 507;
- Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" від 22 грудня 1998 року N330;
- Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" від 22 грудня 1998 року N331;
- Закон України "Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну" від 22 грудня 1998 року N 332;
- Закон України "Про природні монополії" від 20 квітня 2000 року N 1682;
- Закон України "Про господарські товариства" від 19 вересня 1991 року N 1576;
- Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436;
- Розпорядження Антимонопольного комітету України, "Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку" від 5 березня 2002 року N 49-р;
- Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів

Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання" від 12 лютого 2002 року N 27-р.

Наразі регулювання конкурентних відносин належить до пріоритетних завдань державного управління. Основні напрями захисту конкурентних відносин у національній економіці наведено на рис.1.3.

Захист конкурентних відносин на національному рівні	
ЗАБОРОНА	антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання
	зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку
	антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю
	обмежувальної та дискримінаційної діяльності суб'єктів господарювання, об'єднань
	неправомірного використання ділової репутації суб'єкта господарювання (неправомірне використання позначень, товару, копіювання зовнішнього вигляду виробу, порівняльна реклама)
	створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта господарювання, схилення до бойкоту, схилення постачальника до дискримінації покупця, підкуп працівника, посадової особи постачальника/покупця; поширення інформації, що вводить в оману)
	неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці
КОНТРОЛЬ ЗА	концентрацією суб'єктів господарювання
	дотриманням норм конкурентного законодавства

Рис.1.3. Основні напрями державного захисту конкурентних відносин в Україні

Напрями державного регулювання конкурентних відносин мають здебільшого інертний характер – центральне місце відведено забороні та контролю. В той же час превентивні заходи не знайшли широкого практичного відображення. Саме відсутність у національній конкурентній політиці активної складової й відзначають провідні науковці.

Державна підтримка, сприяння розвитку малого та середнього підприємництва є одним із факторів піднесення конкурентних відносин суб'єктів господарювання. Про необхідність сприяння розвитку малого та середнього бізнесу зазначено і в Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 рр. За сучасних умов держава може безпосередньо впливати на характер розвитку конкурентних відносин у національній економіці. Так, у ст. 7 Закону України "Про захист економічної конкуренції" передбачено можливість вчинення добровільних узгоджених дій підприємств малого та середнього бізнесу, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності [17].

Конкурентні відносини мають свої особливості розвитку залежно від територіального принципу, що зумовлено специфічним ставленням суспільства до конкуренції, законодавчим регулюванням конкуренції тощо. Наприклад, державні органи, задіяні у державному регулюванні економічної конкуренції, мають відмінності в різних країнах. У деяких державах діє декілька органів, що розділяють між собою державне регулювання (Австралія, Австрія, Бразилія, Великобританія, Франція, Японія, США тощо), в інших – тільки один (Італія, Україна, Аргентина, Швейцарія, Угорщина, ЄС) [18].

З огляду на те, що конкурентні відносини, як і конкуренція, нині набувають глобального характеру, доцільно проаналізувати особливості їх законодавчого регулювання на міжнародному рівні. Так, антимонопольне право США засуджує будь-які прояви монополізації та будь-які відносини між суб'єктами підприємницької діяльності, що можуть призвести до монополізації.

Натомість норми антимонопольного законодавства країн ЄС відзначаються більшою ліберальністю з цього приводу і більш орієнтовані на недопущення з боку суб'єктів господарювання свідомих дій, спрямованих на обмеження конкуренції [19, с. 78].



Останнім часом через глобалізаційні процеси все більшого значення набуває питання гармонізації національного конкурентного законодавства із міжнародним. Політика у сфері конкуренції вже не обмежується кордонами певної країни, а дедалі більше зумовлюється взаємодією національних та міжнародних інституцій.

Схожою рисою антимонопольного законодавства ЄС та України є те, що в основі антимонопольного законодавства країн ЄС перебуває змістове наповнення закону та детально розроблених підзаконних актів, тоді як посилення на прецеденти в процесі правозастосування допускаються, однак не мають зіставної із законом юридичної сили [20, с. 129].

Контрольні функції у сфері конкуренції ЄС покладені на Європейську Комісію, проте безпосередньо їх реалізацією займається Директорат "Конкуренція" [21, с. 14]. Основні напрями роботи Директорату подібні до завдань АМКУ (рис.1.4).

З точки зору ефективного використання економічних ресурсів, змова між учасниками ринку – найбільш небезпечна форма обмеження конкуренції, оскільки через відсутність прямих доказів цей факт порушення складно довести. З огляду на це, ще однією спільною рисою законодавства у сфері економічної конкуренції ЄС та України є державний вплив на конкурентні відносини учасників ринкового процесу за допомогою застосування програми звільнення від відповідальності, що передбачає можливість надання як юридичним, так і фізичним особам пом'якшення покарання залежно від обставин справи у вигляді пропозиції більш низького штрафу, меншого терміну чи обмежувального примусу або навіть повного імунітету, в обмін на інформацію та плідну співпрацю у вигляді сприяння антимонопольним органам у проведенні розслідування щодо доведення факту наявності антиконкурентних узгоджених дій.

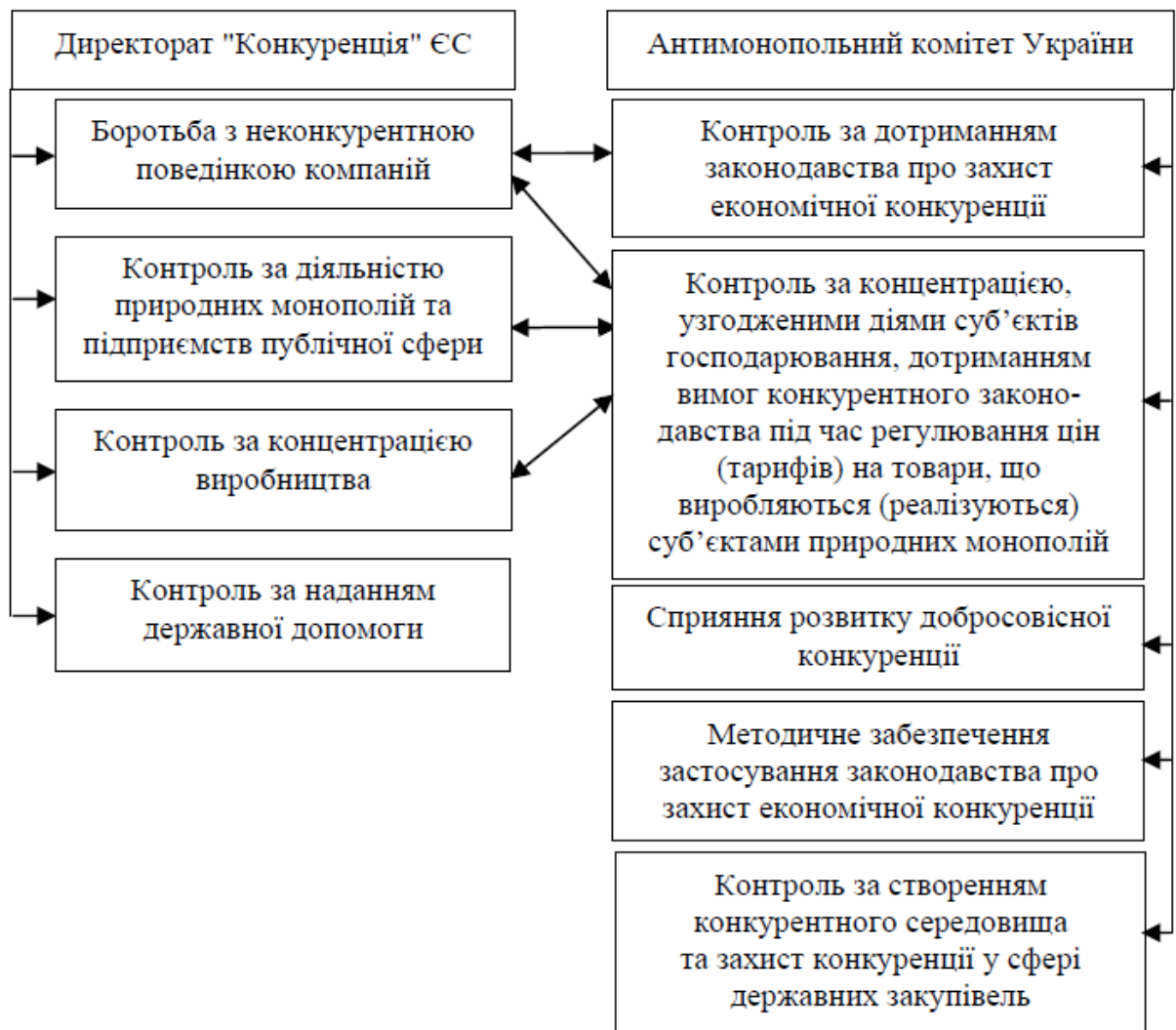


Рис.1.4. Порівняння основних напрямів роботи Директорату "Конкуренція" ЄС та Антимонопольного комітету України

Отже, для створення ефективного конкурентного середовища, зважаючи на те, що наша економічна система в силу історичних, політичних та інших факторів відрізняється від економіки розвинених країн, пасивний характер державного регулювання конкурентних відносин слід посилити активним компонентом та правозастосовною практикою.

### **1.3. Конкурентний потенціал підприємства як основа формування конкурентних переваг**

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, коли посилюється роль споживачів, зростає ризик і невизначеність умов функціонування підприємств, збільшується ступінь залежності від маркетингового середовища, посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту товарів, особливу актуальність набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Щоб сьогодні успішно діяти на ринку, організаціям мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами. На перший план виходять внутрішні можливості організації. Фірми обертають свої погляди не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а на самих себе, свої внутрішні можливості, які унікальні і властиві тільки даній фірмі, що і визначає наявність конкурентної переваги. Таким чином, пошук конкурентної переваги при широкій доступності ринків матеріальних ресурсів зводиться до володіння інформацією і знаннями.

Одна з сучасних концепцій стратегічного управління - *ресурсний підхід* - основною задачею ставить вивчення внутрішніх можливостей фірми. Автори даної концепції говорять про ключові компетентності, тобто про унікальні ресурси - знання, кваліфікацію і уміння, - завдяки яким фірми можуть конкурувати на ринку. В літературі з управління знаннями ресурсний підхід придбав синонімічну назву «концепції інтелектуального потенціалу фірми».

Термін “потенціал” (лат. *potentia*) означає “потужність, сила”. Найбільш поширеним сьогодні є трактування потенціалу підприємства як сукупності природних умов й ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей організації.

Потенціал підприємства можна визначити і як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб (стейкхолдерів) за допомогою реалізації відповідних бізнес-процесів.

Розрізняють зовнішній і внутрішній потенціал організації. Зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати організації її ринкові можливості.

З позицій системного підходу внутрішній потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю тощо.

В літературі розглядають також такі поняття, як економічний, ринковий, виробничий, трудовий, інтелектуальний, науково-технічний і інші потенціали.

Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній літературі не існує, хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять (ринковий потенціал, стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, економічний потенціал і ін.) вже закладений давно і отримує тенденцію швидкого розвитку і актуальності питання.

Слід розрізняти поняття потенціал підприємства – це внутрішній потенціал і конкурентний потенціал – це зовнішньовнутрішній потенціал. З потенціалу підприємства в конкурентний потенціал потрапляють лише конкурентні переваги.

Потенціал підприємства – основа формування конкурентного потенціалу з врахуванням багатьох чинників. Кожний чинник створює

конкурентні переваги, які і формують першу частину конкурентного потенціалу, тобто досягнуті конкурентні переваги.

Вперше поняття конкурентний потенціал було розглянуто в роботі Л.В.Балабанової, А.В.Балабаниць, який автори розглядали як «сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку» [22, с.8]. При подальшому розвитку досліджень під конкурентним потенціалом розуміється вже «... комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей» [23, с.26]. Т.О. Загорная розглядає поняття «конкурентний потенціал торгової марки» і також визначає його як «сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні і емоційні властивості торгової марки з метою посилення переваг в конкурентній боротьбі» [24, с. 5].

Найбільш вдало, на наш погляд, сутність конкурентного потенціалу підприємства сформулювали автори І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих [25], акцентуючи на взаємозв'язку конкурентного потенціалу і конкурентного статусу підприємства. За їх визначенням конкурентний потенціал підприємства являє собою систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, який забезпечує отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей та, при раціональному використанні, забезпечує підприємству високий конкурентний статус.

Отже, під конкурентним потенціалом доцільно розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

1) Конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку, можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття “ресурс”.

2) Конкурентний потенціал характеризує рівень практичного вживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям “резерв”.

3) Конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку підприємства.

Конкурентний потенціал – це багатоелементна, ієрархічна та динамічна система, управляти розвитком якої можливо лише за умови чіткої структуризації її складових.

Внутрішній конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів:

- організаційного (можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);
- фінансово-економічного (можливості, які надає фінансово-економічний стан підприємства);
- виробничого (сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів, засобів і предметів праці та джерел їх поповнення);
- маркетингового (сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих);

- кадрового (сукупність здібностей, компетенцій і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення цілей організації);
- інноваційного (сукупність можливостей підприємства виробляти нову продукцію, впроваджувати досягнення науки і техніки, застосовувати прогресивну техніку і технологію);
- соціального (можливість забезпечувати соціальні потреби працівників, наявність об'єктів соціальної інфраструктури);
- інформаційного (можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності та досягнення цілей розвитку підприємства).

Таке структурування внутрішнього конкурентного потенціалу дозволяє: оцінювати рівень розвитку кожного локального потенціалу та сконцентрувати управління у найбільш пріоритетному напрямку; використати повний спектр стратегічних можливостей підприємства; визначати пріоритети розвитку відповідно до намічених цілей; визначити послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку.

Саме поєднання визначених складових у сукупності характеризує стан та можливості підприємства зі створення, зміцнення та розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу. Слід зазначити, що не всі структурні елементи рівнозначні за своїм впливом на рівень конкурентного потенціалу. Ця нерівномірність, з одного боку, обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння підприємством тими чи іншими можливостями, з іншого боку, нерівномірність впливу елементів конкурентного потенціалу обумовлена відмінностями у забезпеченні кожного з них відповідними ресурсами.

У структурі механізму формування внутрішнього конкурентного потенціалу вирішальне значення мають процеси, що визначають можливий економічний рівень конкурентоспроможності підприємства. Перш за все йдеться про технічний, організаційний і соціальний розвиток підприємства.

Більшу частину резервів підвищення внутрішнього конкурентного потенціалу закладено у результатах технічних і організаційних процесів. Вони виявляються через: обґрунтування норм планування і використання ресурсів; впровадження прогресивних технологічних процесів; оптимізацію витрат; покращення управління та обслуговування виробництва; механізацію праці; спеціалізацію і кооперування виробництва; тривалість і змінність роботи устаткування; підвищення якості продукції; скорочення тривалості виробничого циклу; оптимізацію величини виробничих запасів; контроль ефективності використання ресурсів підприємства та ін.

Джерелами розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства можуть бути: загострення конкурентної боротьби, зростання ділової, інвестиційної та інноваційної активності, розширення можливостей (фінансових, ресурсних, кадрових, інформаційних та ін.) підприємства тощо. Кожен з елементів внутрішнього конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі використання та розвитку, знаходиться під впливом цілої низки факторів, виступаючи при цьому сильною або слабкою стороною підприємства.

Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до моделей визначення та використання їхніх потенційних можливостей.

Управління конкурентним потенціалом передбачає спочатку аналіз конкурентного середовища, а потім на основі цього пошук необхідних можливостей і розробку стратегічної поведінки.

Стратегічне управління конкурентним потенціалом – комплекс процесів і засобів розробки і реалізації портфеля маркетингових конкурентних стратегій підприємства з метою здійснення гнучкого



реагування на зміни в конкурентному середовищі і отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Основними умовами успішного стратегічного управління конкурентним потенціалом в розрізі стратегічного бачення є:

- наявність чітких конкурентних цілей і постійний перегляд портфеля конкурентних маркетингових стратегій, заснованих на стрижньовій ідеї підприємства, на специфіці конкурентного середовища і на бажанні досягти певних конкурентних переваг;
- перспективне бачення – повинне бути присутнє переконання в правильності стратегій;
- систематичне програмування використання конкурентного потенціалу;
  - підприємства для реалізації конкурентних стратегій;
  - концентрація головних зусиль в потрібному місці і в потрібний час;
  - гнучкість стратегічної поведінки, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату;
  - скоординований порядок дій керівництва.

В умовах ринкової економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємства – запорука його комерційного успіху, який, в першу чергу, залежить від його конкурентних переваг.

Формування стійких конкурентних переваг на ринку споживацьких товарів і послуг дозволить підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність в довгостроковій перспективі і досягти максимального синергічного ефекту від цієї діяльності на конкурентному ринку.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Важливою умовою розвитку будь-якого підприємств є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто уміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше.

Управління розвитком підприємств - це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший із новими якісними і кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення яких залежить від факторів виробництва [26, с. 100-109]. Конкурентоспроможність представляє собою складну комплексну концепцію, яка аналізувалася багатьма дослідниками на основі різноманітних підходів. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М.Портер визначав конкурентоспроможність на рівні організації, як зростання її продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [1].

Інші автори, такі як К.Ку, Д.Шендел, Д.Мак Кі, С.Дуглас, Д.Рее концентрували свою увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності окремих одиниць бізнесу [27, с.102-124; 28, с.437-463]. Наприклад, Б.Скотт визначав конкурентоспроможність як засіб

підвищення доходів організації, принаймні, так швидко, як конкуренти, й забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції у майбутньому [29, с.15]. Р. Пейс та Е. Стефан запропонували більш комплексне визначення. На їх думку, конкурентоспроможність представляє собою здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати прибуток від інвестицій та забезпечувати робочі місця в майбутньому [30, с. 55-59]. Більш детальний аналіз наявних визначень поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл.2.1) дозволив визначити, що даний процес являє собою підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Таблиця 2.1

### Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор (и)	Визначення
Галелюк М.М. [31, с.15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кнорринг В.І. [32, с. 117 – 123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Балабанова Л. В. [33, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г. С. [34, с. 5 – 6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Мансуров Р. Є. [35, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.

## Продовження табл.2.1

Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [36, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [37, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Савел'єва Н.А. [38]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

В результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства зроблені наступні узагальнення:

- конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому;
- довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;
- підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального управління;
- система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив;
- система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Кожне підприємство у процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця), а тому одним з важливих елементів є визначення механізму забезпечення

конкурентоспроможності, розробки стратегії діяльності підприємства. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління нею.

Можна запропонувати наступне схематичне зображення внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу (рис.2.1).

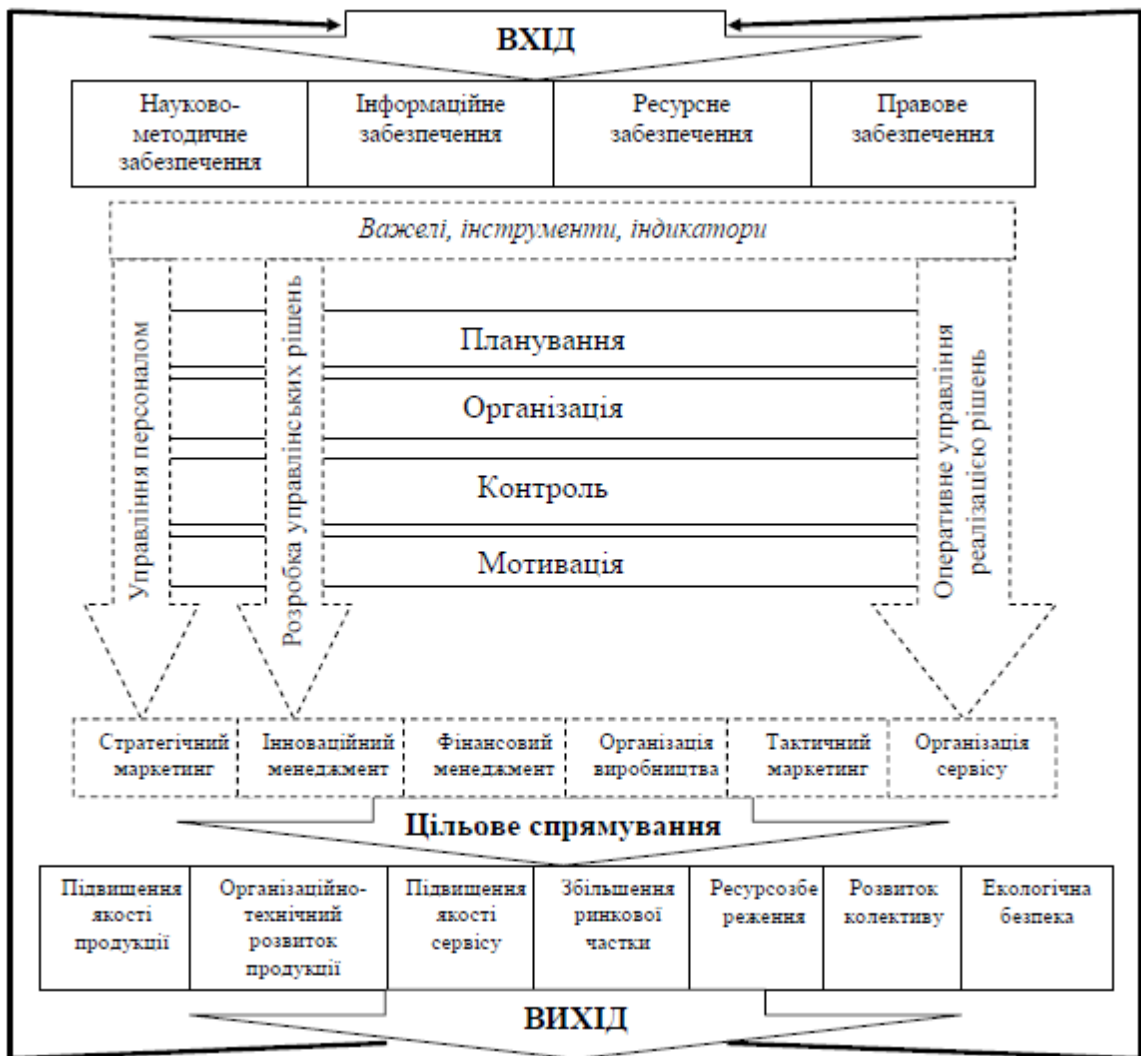


Рис.2.1. Схематичне зображення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу

Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю з'ясував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні за повного задоволення потреб споживача [39]. При цьому під системою доцільно розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності».

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [40].

Одержання конкурентних переваг залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності.

Усі фактори умовно можна поділити на такі групи:

1. Основні фактори.
2. Забезпечуючі і підтримуючі фактори.
3. Управлінські фактори.

До основних факторів належать процеси, які визначають виробництво і продаж. Тобто на вході виробничої системи є потоки трудових, матеріальних, технологічних, технічних ресурсів, а також програми, плани управлінських процесів. На виході є кінцева продукція певної якості, кількості і асортименту, яка виступає входом для продажу, та реалізації продукції.

До забезпечуючих факторів належать фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів. До підтримуючих факторів – обслуговування, ремонт тощо.

Управлінські фактори визначають таку схему, де входом є інформація, а виходом - параметри різних процесів та ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку підприємства.

Дослідження впливу зміни окремих факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об'єктивно оцінити її рівень та сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства. До числа факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, відносять: фактори, які формують конкурентні переваги підприємства; специфічні фактори для суб'єктів певної галузі; фактори конкурентоспроможності продукції (якість, ціна тощо); фактори, що формуються залежно від рівня суб'єкта господарювання [41, с. 74].

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль;
- упаковку і складування;
- збут і продаж;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- експлуатацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [42].

Отже, необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється складністю цієї економічної категорії

й значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і зумовлюється такими причинами:

- 1) управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- 2) управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- 3) управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності;
- 4) ефективності управління конкурентоспроможністю досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним тощо);
- 5) управління конкурентоспроможністю здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже, в різних підрозділах підприємства.

## **2.2. Сутність та етапи реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства.

За М.Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [43]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які



здіянні у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння; соціально-політичні фактори.

Згідно з Івановим Ю.Б., конкурентна стратегія як ретельно розроблена програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому; розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент [44].

На думку М. Портера, процес формулювання стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [43]. За Івановим Ю.Б., процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [44].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл.2.2).

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Таблиця 2.2.

**Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [45]**

<b>Етап</b>	<b>Характеристика етапів</b>
<b>Встановлення цілей</b>	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
<b>Аналіз зовнішнього середовища</b>	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
<b>Дослідження внутрішнього середовища підприємства</b>	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
<b>Визначення мети і постановка завдань</b>	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
<b>Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії</b>	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
<b>Планування реалізації</b>	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
<b>Реалізація стратегічних рішень</b>	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства - певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [46; 47]. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі стратегічних зон господарювання (СЗГ)**

<b>Критерії</b>	<b>Групи показників</b>
<b>Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами</b>	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо
<b>Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами</b>	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
<b>Забезпеченість кадрами</b>	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плінність кадрів; потреба в нових кадрах
<b>Ефективність виробничої діяльності</b>	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
<b>Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку</b>	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Важливим є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя. Низка робіт науковців - І. Ансоффа, Г.Мінцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Іванова Ю.Б. та інших, - присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкретної стратегії на підприємстві. Особливо слід відмітити роботу Іванова Ю.Б [44], який зробив акцент на визначенні індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити вірність вибору можливих стратегічних альтернатив. В рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування Іванов Ю.Б.

виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори.

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є необхідним. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [48];
- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [49];
- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [48; 49];
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому

ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [48; 49].

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації [50]:

1. Орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів.
2. Орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів.
3. Концентрація на конкурентах.
4. Орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам.

У наш час при розробці конкурентних стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;
- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [44].

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії.

Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондвіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [44]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Отже, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

### 2.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

В ринковій економіці, на сучасному етапі її розвитку, одним з головних аспектів є конкуренція. Саме вона стимулює постійний розвиток учасників ринку як у плані виробничої діяльності, так і в області управління цією діяльністю.

Конкуренція – це процес суперництва суб'єктів з приводу реалізації ними своїх конкурентних переваг, на конкретному ринку, в конкретний час, для здобуття перемоги або досягнення інших цілей в рамках законодавства або в природних умовах. З поняття конкуренції виходить і поняття конкурентоспроможності.

Визначимо поняття конкурентоспроможності підприємства – це здатність організації протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як по ступеню задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності [10].

Всі існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності фірми можна згрупувати (рис.2.2).

Розглянемо метод оцінки конкурентоспроможності фірми за Жан-Жаком Ламбеном. Даний метод оцінки ґрунтується на понятті конкурентної переваги. Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики, можуть бути різноманітними і відноситися як до самого товару (послуги), так і до додаткових послуг, які супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічним для фірми або товару.

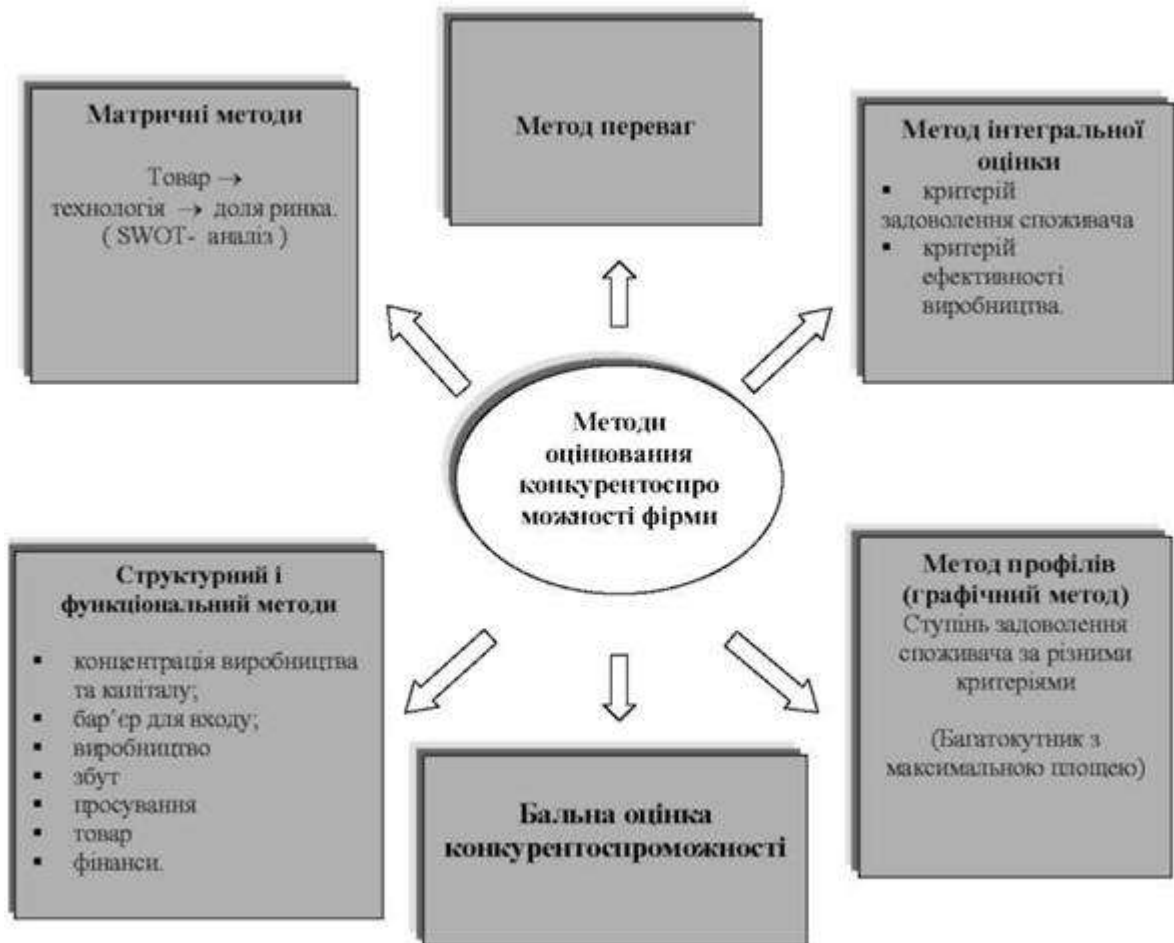


Рис.2.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності фірми

Конкурентна перевага може бути зовнішньою, якщо заснована на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Стратегія, що впливає із зовнішньої конкурентної переваги – це стратегія диференціації, яка оснований на маркетингових ноу-хау підприємства, її перевага у виявленні і задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами [51].

Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, менеджменту або товару, що створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися собівартості меншою, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага – це наслідок більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стійкість до зниження ціни продажів, що нав'язується ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі – це



стратегія домінування по витратам, яка базується на організаційному й виробничому ноу-хау фірми.

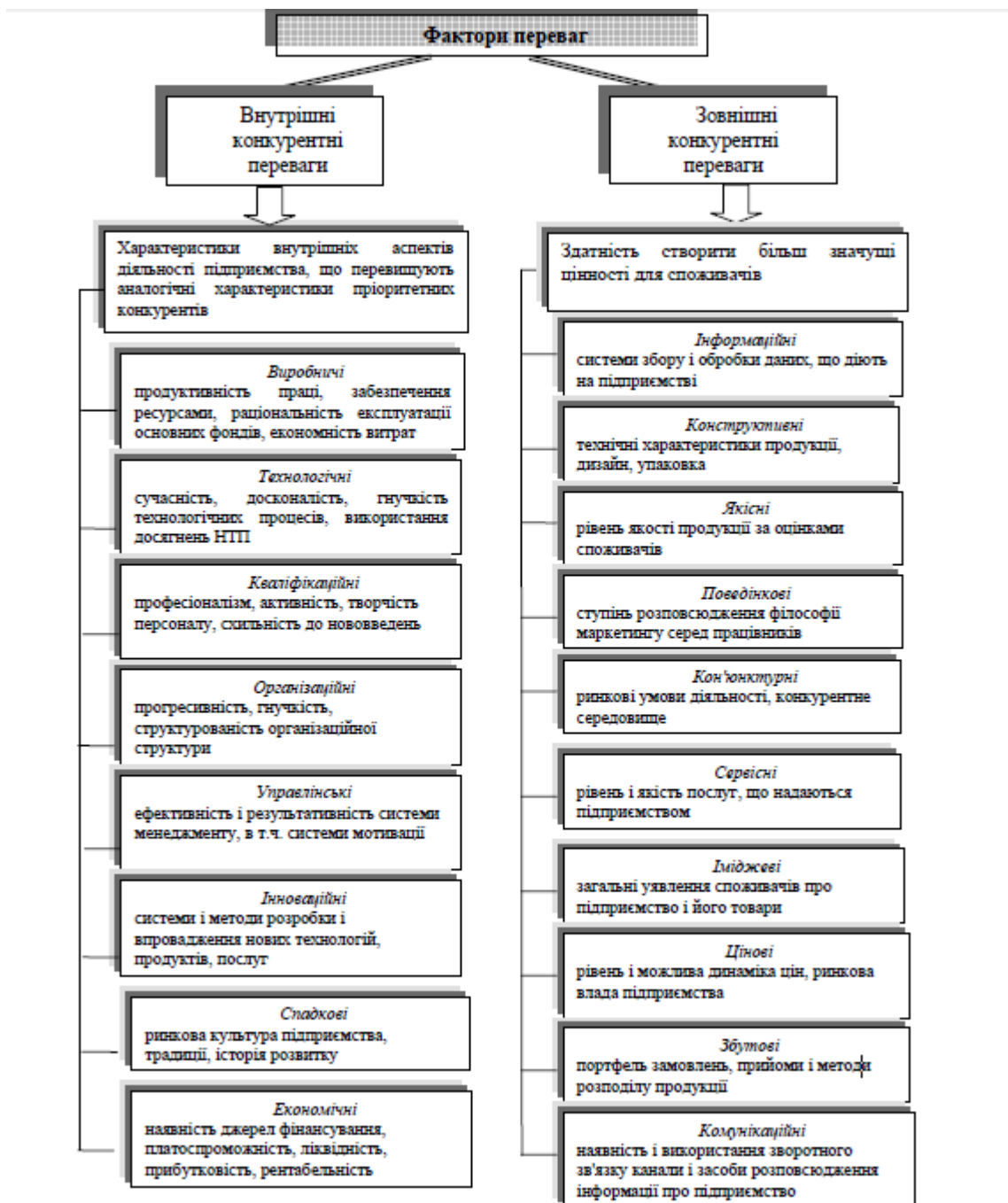


Рис.2.3. Фактори внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг

Проводячи аналіз ситуації на конкретному ринку, зручно спиратися на різноманітні конкурентні структури: чиста конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція і монополія.

Одним з найважливіших питань в аналізі конкурентоспроможності підприємства за Ж.-Ж. Ламбеном є аналіз реакції конкурентів. Ламбен пропонує проводити аналіз за трьома факторами: ціна, реклама та якість. До цих трьох факторів доцільно додати і якість сервісу та витрати в сфері споживання товару.

Таким чином матриця еластичності конкурентної реакції є ефективним інструментом передбачення, а вибір позиції по відношенню до конкурента займає одне з центральних місць в виборі будь-якої стратегії.

Розглянемо структурний та функціональний методи. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для компаній, що входять на галузевий ринок. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товару, ефективне управління фінансами.

Яскравим прикладом використання функціонального підходу є методика консультаційної американської фірми "Дан енд Бредстріт" для оцінювання конкурентоспроможності галузі окремої країни та підприємств усередині цієї галузі. При цьому аналізують три групи показників. До першої групи входять показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств. Показники другої групи характеризують стан виробничої сфери підприємств (в основному інтенсивність використання основного та оборотного капіталу). Третю групу становлять показники, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції «методом профілів». За його допомогою виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлюють їх

ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-конкурентів. Основний недолік "методу профілів" полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції.

Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм, галузей (рис.2.4).

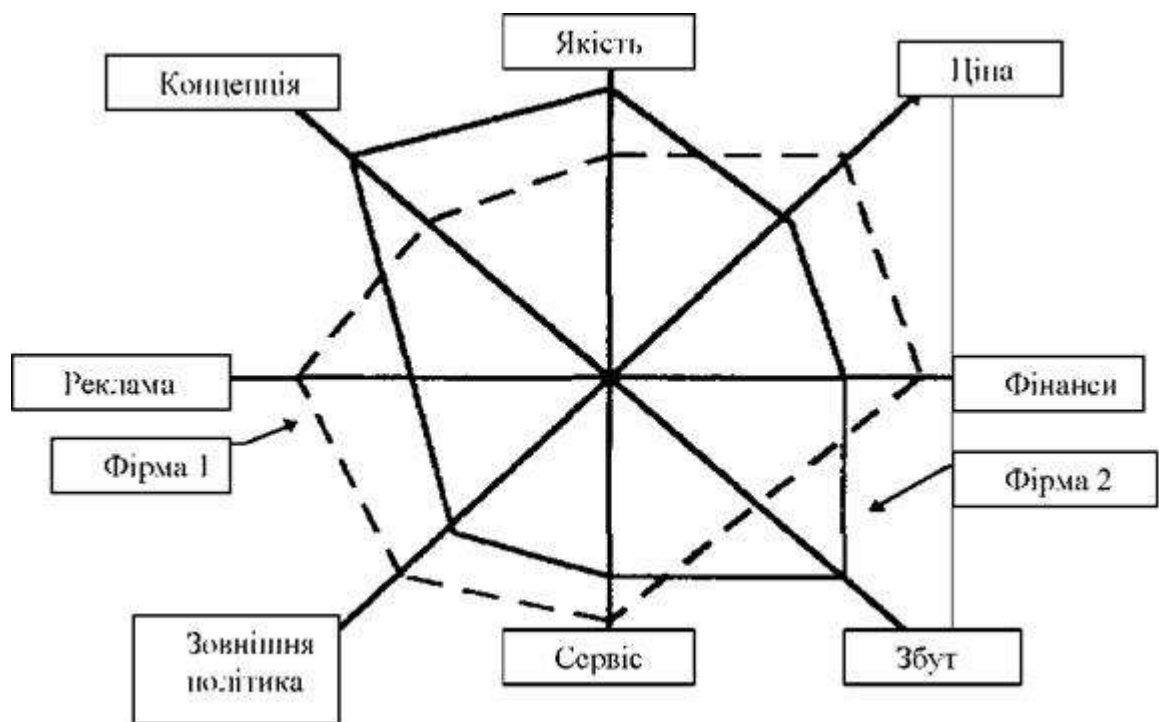


Рис.2.4. Багатокутник конкурентоспроможності

Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності фірм, які ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією, будь-який товар чи технологія, з моменту появи на ринку і до зникнення, проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду.

На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу.

До матричних методів належить і SWOT-аналіз (по першим буквам: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість). Ціль – виявлення приваблюючих напрямків маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг та загроз, які погрожують фірмі [40].

Метод інтегральної оцінки. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва [51].

Бальна оцінка конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць (табл. 2.4 та 2.5), оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами.

Таблиця 2.4

**Визначення рівня конкурентоспроможності фірми  
(значення кожного фактора оцінюється від 1 до 5 балів)**

Фактори конкурентоспроможності	Фірма	Конкуренти	
		А	Б
<b>1. Продукт</b> Якість Технічні параметри Стиль Престиж торгової марки Упаковка Ремонтопридатність Гарантійний строк експлуатації Унікальність Надійність Захищеність патентами <b>2. Ціна</b> Розмір преїскурантної ціни Розмір знижок Строки платежів Умови кредитування <b>3. Канали розподілу</b> Кваліфікація торговельних представників Розвиток системи оптових посередників      Кваліфікація торговельного (збутового) персоналу Раціональність структури каналів Охоплення ринку Розвиток складських площ Система управління запасами Система транспортування продукції <b>4. Система комунікацій</b> Розвиток реклами - для споживачів Індивідуальний (персональний) продаж - презентація товарів; - навчання і підготовка збутових служб Система стимулювання збуту Загальна кількість балів:			

Таблиця 2.5

**Аналіз конкурентної позиції підприємства**

<b>Показники</b>	<b>Вага</b>	<b>Рейтинг</b>	<b>Цінність</b>
Доля ринку	0,1	4,0	0,4
Зростання долі ринку	0,15	2,0	0,3
Якість продукту	0,1	4,0	0,4
Репутація торговельної марки	0,1	5,0	0,5
Канали розподілу	0,05	4,0	0,2
Ефективність просування	0,05	3,0	0,15
Виробничі потужності	0,05	3,0	0,15
Ефективність виробництва	0,05	2,0	0,1
Вартість товару	0,15	3,0	0,45
Матеріально-технічне забезпечення	0,05	5,0	0,25
Менеджмент	0,05	4,0	0,2

Одним з найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Сукупність визначень бенчмаркінгу швидко збільшується, і тому важко сформулювати його точну характеристику. Ціль бенчмаркінгу заключається в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони

діяльності компанії в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній [52].



Рис.2.5. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства [53]

Слід зазначити, що переважна більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому акцент робиться на створенні їх вичерпного переліку. Однак система чинників конкурентоспроможності підприємства є відкритою, а безліч елементів цієї системи – нечіткими. Таким чином, кількість факторів конкурентоспроможності практично нескінченно, отже, як би не був великий їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а значить, і заснована на такому неповному переліку оцінка конкурентоспроможності підприємства буде недосконалою.

Визначення конкурентоспроможності підприємства неможливе на базі одного методу. Тому треба чітко розуміти, що постійне проведення аналітичних досліджень, визначення переліку ключових факторів саме для конкретного підприємства, їх аналіз та урахування, в майбутній діяльності – є запорукою ефективної діяльності суб'єкта господарювання.



## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Загальна характеристика підприємства «Прайд Колумбус»

Товариство з обмеженою відповідальністю Спільне Українсько-Американське підприємство «Прайд Колумбус» засновано Українсько-Американським спільним підприємством «Прайд БДС Інтернейшнл» (Україна, м.Одеса) і Корпорацією «COLUMBUS INTERNATIONAL TRADING, INC.» («КОЛУМБУС ІНТЕРНЕСЕНЕЛ ТРЕЙДИНГ, ІНК.») (США, Нью-Джерсі, Махуах) [54].

Основною метою діяльності Підприємства є здійснення виробничої та комерційної діяльності, спрямованої на одержання прибутку, і реалізація на її основі соціальних і економічних інтересів Учасників Підприємства.

Компанія «Прайд Колумбус» працює на українському ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів з 1993 року та спеціалізується на прямих поставках в Україну високоякісних товарів із країн Північної та Південної Америки, Європи та Азії. Сьогодні «Прайд Колумбус» по праву вважається еталоном якості та надійності, завоювавши глибоку довіру та високий авторитет серед клієнтів. При цьому, компанія продовжує постійно розвиватися, розширюючи та оптимізуючи свої асортименти.

Своєчасність поставок і можливість раціонального планування складських запасів стали можливі завдяки широкому колу постачальників, які компанія набула за роки роботи на ринку. Серед них всесвітньо відомі виробники, такі як, Armstrong, Knauf, Kronopol, Kronospan, USG, Saint-Gobain, Barlinek і ін.

Клієнтами компанії за довгі роки роботи стали юридичні та фізичні особи, що працюють в Одесі та області, у Миколаєві та Херсоні, у Криму та на Західній Україні, у Дніпру, Донецьку та Луганську, у Києві, Полтаві й Кіровограді, а також у Молдавії.

Високий професійний рівень команди компанії забезпечує клієнтам «Прайд Колумбуса»:

- своєчасну інформацію про ситуацію на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів, новинках, цінах і т.д.;
- якісний прорахунок необхідних матеріалів;
- гарантовано якісну продукцію, зручну та швидку доставку;
- комплекс послуг для високого рівня доходу та розвитку клієнтів.

### **Юридичний статус підприємства**

Правове положення Підприємства визначається Законом України «Про господарчі товариства», Законом України «Про підприємництво», Законом України «Про підприємства в Україні», Договором і Уставом [55].

Підприємство здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самокупності, має самостійний баланс і власні розрахунковий, валютний і інший рахунки в установах банку.

Підприємство має відособлене майно та відповідає за своїми обов'язками всім належним йому майном, на яке по чинному законодавству може бути звернене стягнення.

Підприємство не відповідає по зобов'язаннях його Учасників, Учасники відповідають по зобов'язаннях Підприємства в межах їхніх вкладів у Статутний фонд.

Підприємство має право створювати на території України та за її межами дочірні підприємства, філії та представництва. Філії та представництва наділяються основними та оборотними коштами за рахунок майна Підприємства та діють на підставі положень, затверджуваних Підприємством.

### **Статутний фонд підприємства**

Статутний фонд Підприємства встановлюється в розмірі 9 375 (дев'ять тисяч триста сімдесят п'ять) гривень і створюється за рахунок внесків Учасників.

Розмір Статутного фонду може бути змінений у порядку, передбаченому законодавством, Договором і Уставом при одноголосному ухваленні Загальних зборів Учасників. Збільшення Статутного фонду може бути здійснено тільки після внесення всіма Учасниками своїх внесків повністю.

### **Резервний і інші фонди підприємства**

Підприємство створює резервний фонд у розмірі 25 відсотків Статутного фонду. Резервний фонд формується шляхом щорічних п'ятипроцентних відрахувань від чистого прибутку до досягнення фондом зазначеного розміру.

Інші фонди можуть створюватися за рішенням Загальних зборів Учасників. Порядок утворення та використання фондів, нормативи відрахувань у фонди визначаються Загальними зборами Учасників.

### **Майно підприємства**

Підприємство є власником: майна, переданого Учасниками як внесок у Статутний фонд; іншого майна, переданого Учасниками Підприємству у власність; виробленої Підприємством продукції; отриманих доходів; іншого майна, придбаного Підприємством на підставах, не заборонених законодавством України.

Підприємство здійснює володіння, користування та розпорядження власним майном, що складається з основних фондів, оборотних коштів, інших матеріальних цінностей, фінансових ресурсів і інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі Підприємства.

Підприємство вправі без обмежень придбати майно та відчужувати будь-яке майно, що належить йому на праві власності, а також приймати й передавати майно в тимчасове користування, у тому числі, шляхом оренди, лізингу та т.п.

### **Оподатковування, розподіл прибутку та відшкодування збитків підприємства**

Підприємство сплачує податки відповідно до діючого законодавства.

Чистий прибуток Підприємства створюється відповідно до порядку, встановленого законодавством, і щорічно розподіляється по фондах Підприємства, а також між Учасниками, пропорційно їхнім часткам у Статутному фонді, якщо інше рішення не прийняте Загальними зборами Учасників.

Збитки Підприємства за підсумками роботи за рік відшкодовуються за рахунок резервного фонду, а у випадках, якщо коштів резервного фонду не вистачає, за рахунок інших коштів, наявних у Підприємстві, а при недоліку цих коштів - за рахунок реалізації майна Підприємства або, якщо таке рішення будуть прийнято Загальними зборами Учасників, за рахунок додаткових внесків Учасників.

Належна Учасникам частина прибутку (дивіденди), на вимогу Учасників і за рішенням Загальних зборів Учасників Підприємства, може бути виплачена в натуральній формі. Виплата дивідендів у грошовій формі здійснюється юридичним особам - Учасникам Підприємства по перерахунку, а фізичним особам - Учасникам Підприємства може здійснюватись в порядку розрахунків готівкою. Виплата дивідендів здійснюється протягом одного календарного місяця від дати винесення відповідного рішення Загальними зборами Учасників.

У випадку невиконання або неналежного виконання Учасником майнових зобов'язань перед Підприємством, ці зобов'язання можуть бути зараховані при виплаті йому належної частини прибутку.

## **Органи підприємства**

Органами Підприємства є Загальні збори Учасників, Директор, Ревізійна комісія.

Вищим органом Підприємства є Загальні збори Учасників, до виняткової компетенції якого відносяться:

- визначення основних напрямків діяльності Підприємства, затвердження його планів і звітів про їхнє виконання;
- зміна Уставу Підприємства;
- затвердження знаку Підприємства для товарів і послуг;
- призначення та звільнення з посади Директора, затвердження його контракту;
- вибори членів Ревізійної комісії, затвердження її звітів і висновків;
- затвердження річних результатів діяльності Підприємства;
- розподіл прибутку Підприємства;
- визначення порядку покриття збитків;
- створення, реорганізація та припинення діяльності підприємств і організацій за участю Підприємства, представництв і філій Підприємства, затвердження їхніх уставів (положень);
- винесення рішень про залучення до майнової відповідальності Директора Підприємства;
- затвердження правил, процедур і інших внутрішніх документів Підприємства;
- визначення організаційної структури Підприємства;
- створення, визначення розміру та порядку утворення та використання фондів Підприємства;
- визначення системи оплати праці посадових осіб Підприємства, його філій і представництв;
- встановлення розміру, форми та порядку внесення Учасниками додаткових внесків;

- вирішення питання про придбання Підприємством частки Учасника;
- ухвалення рішення про припинення діяльності Підприємства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;
- виключення Учасника з Підприємства.

Загальні збори Учасників можуть винести рішення про передачу частини належних прав у компетенцію виконавчого органа.

Загальні збори Учасників скликаються в міру необхідності, але не рідше, ніж один раз у рік.

Позачергові Загальні збори Учасників скликаються - у випадку неплатоспроможності Підприємства, якщо виникає загроза значного скорочення статутного фонду, а також у кожному разі, коли цього вимагають інтереси Підприємства в цілому - Головою Загальних зборів Учасників за власною ініціативою, а також на письмову вимогу Учасників, що володіють у сукупності більш, ніж двадцятьма відсотками голосів, або директора. Якщо Голова протягом 25 днів не виконав вимогу про скликання позачергових зборів, особи, що мають право ініціативи скликання Загальних зборів Учасників, вправі самі скликати Загальні збори Учасників.

Загальні збори Учасників вважаються правочинними, якщо на них присутні Учасники або представники Учасників, що володіють у сукупності більш, ніж 60 відсотками голосів, а з питань, що вимагають одноголосності, - всі Учасники або їхні представники. Кількість голосів Учасника в Загальних зборах Учасників пропорційно частці цього Учасника в Статутному фонді Підприємства.

За винятком питань, за якими потрібна одноголосність, рішення Загальних зборів Учасників приймається простою більшістю голосів присутніх Учасників або представників Учасників.

Одноголосність необхідна для прийняття рішень із питань:

- визначення основних напрямків діяльності Підприємства, затвердження його планів і звітів про їхнє виконання;

- зміна Уставу Підприємства;
- виключення із числа Учасників Підприємства.

Голова Загальних зборів Учасників обирається Загальними зборами Учасників і виконує наступні функції:

- керує роботою Загальних зборів Учасників;
- скликає Загальні збори Учасників;
- здійснює інші повноваження, що випливають із Договору, Уставу, або покладені на нього Загальними зборами Учасників.

Директор Підприємства не може бути головою Загальних зборів Учасників.

Керівництво оперативною та поточною діяльністю Підприємства та організацію виконання рішень Загальних зборів Учасників здійснює Директор, який призначається або обирається Загальними зборами Учасників. Директор діє без доручення від імені Підприємства, вирішує всі питання оперативно-господарського управління Підприємством.

Для контролю за фінансово - господарською діяльністю Підприємства та Виконавчого органу Загальними зборами Учасників обирається Ревізійна комісія.

### **3.2. Аналіз конкурентного положення підприємства «Прайд Колумбус»**

Оцінку конкурентного положення підприємства «Прайд Колумбус» розпочнемо з аналізу його діяльності.

Спочатку проведемо аналіз показників рентабельності підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## Показники рентабельності підприємства

Найменування показників	Нормативне значення	2015 рік	2016 рік	Відхилення 2016. по відношенню к 2015р.	
				абсол.	віднос.,%
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів (%)	зростання	0,32	0,39	0,08	23,81
Рентабельність всього капіталу підприємства (%)	зростання	2,16	2,04	-0,12	-5,55
Рентабельність позаоборотних активів (%)	зростання	447,62	813,04	365,42	81,64
Рентабельність поточних активів (%)	зростання	5,98	2,41	-3,57	-59,69
Рентабельність власного капіталу (%)	зростання	1,79	1,61	-0,18	-9,93
Рентабельність перманентного капіталу (%)	зростання	1,79	1,61	-0,18	-9,93

Протягом 2016 року існує негативна тенденція зниження практично всіх показників рентабельності: рентабельності всього капіталу підприємства, рентабельності поточних активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності перманентного капіталу. Це говорить про зниження прибутковості та ефективності діяльності підприємства в даних аспектах його функціонування: ефективності використання майна, поточних активів, власного та перманентного капіталу. Виключення становить рентабельність продажів, що незначно збільшується, незважаючи на спочатку низьке значення. Даний факт свідчить про підвищення попиту на продукцію. Значне збільшення рентабельності позаоборотних активів в 2010 році пов'язане зі збільшенням зносу основних коштів, що призвело до падіння їхньої



залишкової вартості, і не може характеризувати дану тенденцію як позитивну.

Наступним кроком є аналіз ділової активності підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Показники ділової активності підприємства

Найменування показників	2016 рік
Загальна оборотність капіталу	1,86
Коефіцієнт оборотності поточних активів	1,86
Строк обороту поточних активів (дн)	193,21
Коефіцієнт оборотності запасів	2,46
Строк обороту запасів (дн)	146,13
Оборотність дебіторської заборгованості	9,49
Строк обороту дебіторського заборгованості (дн)	37,95
Питома вага дебіторської заборгованості в складі поточних активів	0,19
Оборотність кредиторської заборгованості	4,00
Оборотність власного капіталу	4,14

Умови, на яких підприємство одержує поставки набагато краще, ніж умови, які надає підприємство покупцям своєї продукції. Це призводить до того, що притік коштів від дебіторів більш інтенсивний, чим від кредиторів. У підприємства не існує проблем з реалізацією продукції. Про це свідчить значне перевищення періоду оборотності запасів над періодом оборотності дебіторської заборгованості. Питома вага дебіторської заборгованості в 2016р. (0,19) нижче нормативного значення (0,3).

Коефіцієнт оборотності товарних запасів дорівнює 2,46, що набагато нижче рекомендуемого рівня (4-6). Даний факт вказує на падіння попиту на пропоновану продукцію, нераціональне управління запасами та вимагає наступного проведення ABC-аналізу по товарних групах. Для економічно ефективної торгівлі необхідно підтримувати високий рівень оборотності запасів, щоб при меншій площі складів і менших витрат на утримання запасів отримати найбільший обсяг продажу а, отже, прибутку. Однак для забезпечення попиту на будь-який товар, включений у торговельну

номенклатуру, необхідно зберігати різноманітні асортименти рідко реалізуємих товарів, що гальмує загальну оборотність запасів.

Отже, оцінка фінансового стану ТОВ «Прайд Колумбус» показала негативну динаміку окремих показників, що може бути причиною кризових явищ на підприємстві або навіть банкрутства. Оцінити масштаби даних явищ можливо за допомогою інтегральних показників: моделі Бівера та моделі Альтмана.

Таблиця 3.3

Дані для розрахунку системи показників Бівера

	Початок року	Кінець року
Власний капітал	3970	4035
Короткострокові зобов'язання (поточні)	4724	5121
Довгострокові зобов'язання	0	0
Необоротні активи	42	23
Оборотні активи	8652	9133
Активи	8694	9156
Амортизація	22	19
Чистий прибуток	71	65

Таблиця 3.4

Показники Бівера для оцінки фінансового стану підприємства

Показник	Початок року	Кінець року	Зміни
Коефіцієнт Бівера	0,020	0,016	-0,003
Рентабельність активів (Економічна рентабельність), %	0,817	0,710	-0,107
Фінансовий леверидж, %	54,336	55,931	1,594
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,452	0,438	-0,014
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,831	1,783	-0,048

При аналізі показників Бівера можна зробити наступні висновки:

- 1) Коефіцієнт Бівера як на початок, так і на кінець року показує критичну ситуацію. Його значення становить 0,020, що менше 0,170 (1 рік до банкрутства).
- 2) Значення рентабельності активів перебуває на дуже низькому рівні як на початку, так і наприкінці періоду. Причому до кінця періоду даний показник ще знижується. По даному показнику підприємство попадає також у категорію «1 рік до банкрутства».
- 3) Фінансовий леверидж показує співвідношення позикового капіталу та власного капіталу компанії та вплив цього відношення на чистий прибуток. Чим вище частка позикового капіталу, тим менше чистий прибуток, за рахунок збільшення видатків на виплату відсотків. Значення даного показника, як на початок, так і на кінець періоду відповідає 3 категорії (<80) - 1 рік до банкрутства. Причому спостерігається негативна тенденція збільшення даного показника.
- 4) Єдиним показником, що сприятливо характеризує діяльність підприємства, є коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами. Його значення перевищує 0,4.
- 5) За коефіцієнтом поточної ліквідності підприємство відноситься до категорії «5 років до банкрутства», тому що його значення як на початку, так і наприкінці періоду менше 2.

Отже, за моделлю Бівера можна констатувати кризове положення на підприємстві. Дана ситуація пов'язана з низьким значенням чистого прибутку та значним обсягом короткострокових зобов'язань у структурі балансу.

Таблиця 3.5

**Розрахунок коефіцієнта Альтмана**

	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
X1 =	0,4518	0,4382
X2 =	0,0082	0,0071
X3 =	0,0216	0,0204
X4 =	0,8404	0,7879
X5 =	2,5774	1,8096
<b>Z</b>	<b>3,68</b>	<b>2,87</b>

Аналіз по моделі Альтмана дає іншу характеристику досліджуваного підприємства. Так на початок звітнього періоду ймовірність банкрутства протягом найближчих двох років дуже низька ( $z > 2,99$ ), на кінець звітнього періоду ймовірність банкрутства можлива ( $z$  від 2,7 до 2,99). Однак слід зазначити, що використання даної моделі вимагає значної обережності. Тестування інших підприємств по даній моделі показало, що вона не повною мірою підходить для оцінки ризику банкрутства наших суб'єктів господарювання через різну методику відображення інфляційних факторів і різної структури капіталу, а також через розбіжність у законодавчій і інформаційній базі.

Виявлення причин і факторів поглиблення кризи проведемо за допомогою діаграми «риб'ячий скелет». Ця діаграма - один із класичних і найбільше широко розповсюджених інструментів вирішення завдань управління якістю. Багато хто вважає цей інструмент трохи старомодним, негнучким та стомлюючим у використанні. Однак це досить корисний інструмент, що має ряд сильних сторін. Як відзначає Ролстадос у книзі [56], діаграма причин і результатів призначена для ідентифікації можливих причин проблем, також для планування дій, спрямованих на їхнє викорінювання.

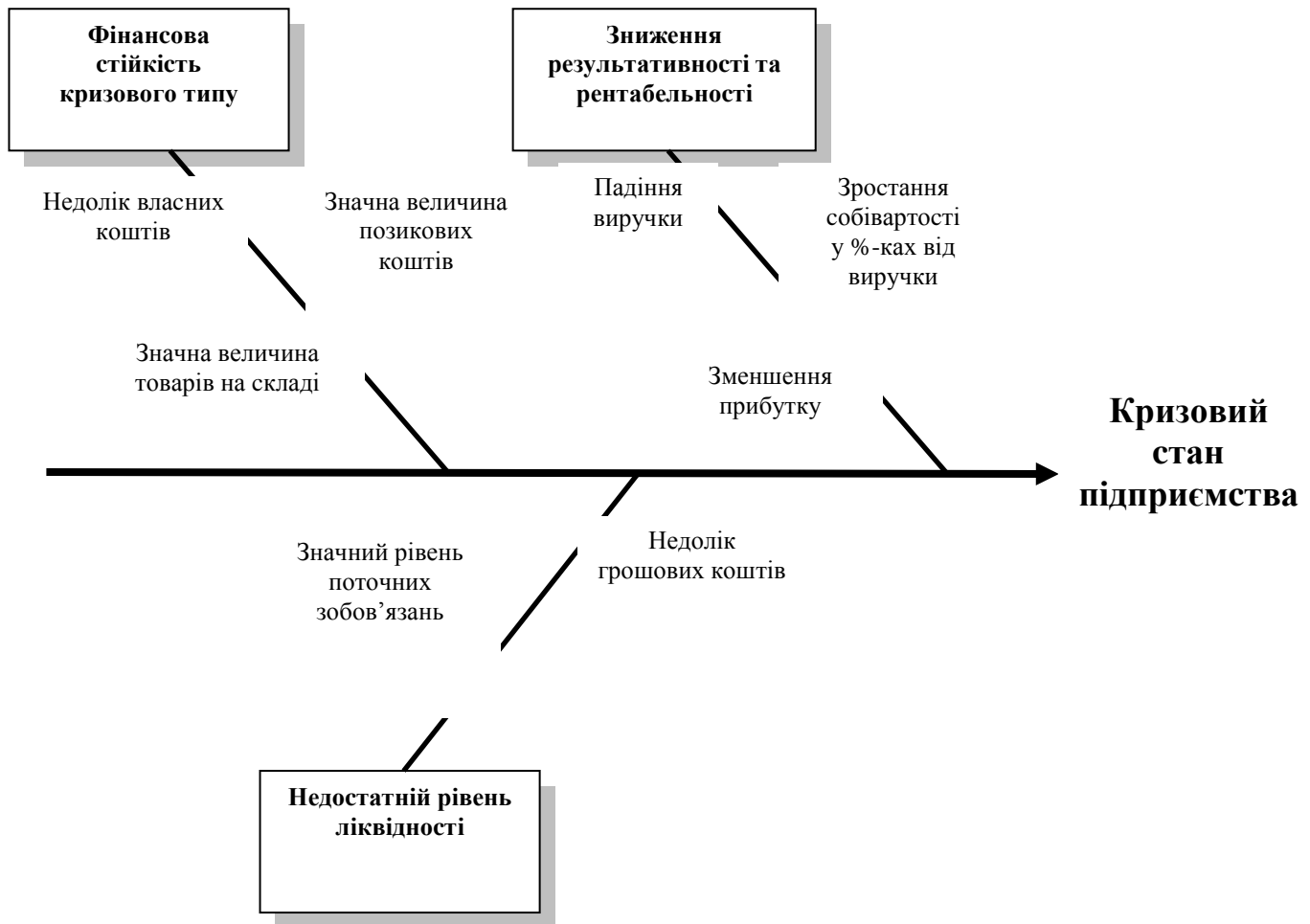


Рис.3.1. Діаграма «риб'ячий скелет» діяльності ТОВ СП «Прайд Колумбус»

Наступним кроком є проведення SWOT-аналізу [57, 58], у результаті якого ми здійснимо діагностику поточного стану підприємства, а також розробимо пропозиції по його зміні (табл.3.6).

SWOT-аналіз є інструментом, за допомогою якого можна в стислій формі представити результати аналізу факторів зовнішнього оточення та аналізу самої компанії.

До сильних і слабких сторін варто віднести «внутрішні», «підконтрольні» фактори, специфічні для досліджуваного об'єкта, а до можливостей і погроз - некеровані властивості оточення об'єкта.

Таблиця 3.6

## Матриця SWOT- аналізу

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
1. Репутація компанія 2. Використання сучасних засобів просування продукції на ринок 3. Слабка ймовірність появи нових технологій і будівельних матеріалів	1. Брак власних коштів 2. Значна величина позикових коштів 3. Недолік грошових коштів 4. Значний рівень поточних зобов'язань 5. Зростання собівартості в % -ках від виручки
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
1. Пожвавлення економіки, яке сприяє сприятливому інвестиційному клімату 2. Чіткі правила, визначені новим Податковим кодексом 3. Прогнозований курс гривні	1. Зниження платоспроможного попиту населення на об'єкти нерухомості та будівельні товари 2. Підвищення вартості енергоресурсів, бензину, а також оплати праці 3. Підвищення митних тарифів

У розділі «S» (Strengths) перераховуються ключові сильні сторони компанії, виявлені в ході аналізу ланцюга бізнес-процесів.

У розділі «W» (Weaknesses) ключовим сильним сторонам компанії протиставляються її ключові слабкі сторони.

Розділ «O» (Opportunities) присвячений аналізу ключових можливостей (шансів) – як у зовнішнім середовищі (наприклад, вихід на нові ринки), так і усередині самої компанії (наприклад, розвиток кадрового резерву). І, нарешті, у розділі «T» (Threats) перераховуються ключові загрози (ризики) – як у зовнішньому оточенні (наприклад, загострення конкуренції), так і усередині самої компанії (наприклад, звільнення ключових співробітників).

Отже, при проведенні оцінки фінансового стану ТОВ «Прайд Колумбус» було виявлено, що одним з вузьких місць підприємства є зниження практично всіх показників рентабельності. Крім того, існує небезпечна тенденція затоварення складів.

Одним з напрямків виходу з подібної ситуації є зміна товарного портфеля компанії, тобто підприємству необхідно зосередити свою увагу на найбільш рентабельних видах товару.

### 3.3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ СП «Прайд Колумбус»

Проаналізуємо структуру товарного портфеля підприємства в поточному періоді (табл.3.7).

Таблиця 3.7

#### Структура товарного портфелю підприємства

<i>Складові товарного портфелю</i>	<i>Поточний період</i>	<i>Питома вага, %</i>	<i>Рентабельність товарної позиції, %</i>
АРБЕК: Обсяг продажів	3347806,93	20,21%	4,04%
Націнка	669561,39		
	20,0%		
ЛУІЗІАНА ( LP ): Обсяг продажів	3260472,83	19,68%	3,94%
Націнка	652094,57		
	20,0%		
OSB KRONOPOL: Обсяг продажів	727784,11	4,39%	0,57%
Націнка	94611,93		
	13,0%		
Ламінована підлога Beauty flooring NEW: Обсяг продажів	336600,15	2,03%	0,41%
Націнка	67320,03		
	20,0%		
Ламінована підлога KRONOPOL: Обсяг продажів	363892,06	2,20%	0,33%
Націнка	54583,81		
	15,0%		
Паркетна дошка BARLINEK: Обсяг продажів	727784,11	4,39%	0,44%
Націнка	72778,41		
	10,0%		
Китай стеля підвісна: Обсяг продажів	2062054,99	12,45%	0,87%
Націнка	144343,85		
	7,0%		
Стельова система, метал SISTEM C: Обсяг продажів	1091676,17	6,59%	1,32%
Націнка	218335,23		
	20,0%		
ARMSTRONG: Обсяг продажів	606486,76	3,66%	0,29%
Націнка	48518,94		
	8,0%		
Світильники: Обсяг продажів	1067416,70	6,44%	0,52%
Націнка	85393,34		
	8,0%		
Стінові панелі RUKUS: Обсяг продажів	2183352,34	13,18%	1,98%
Націнка	327502,85		
	15,0%		
Шпаклівки готові: Обсяг продажів	793672,84	4,79%	0,34%
Націнка	55557,10		
	7,0%		

Підприємство вирішило відмовитися від тих позицій товарів, які в загальному обсязі реалізуємих товарів мають незначну вагу, крім того, їхня частка в структурі рентабельності також незначна. До таких товарів були віднесені: OSB KRONOPOL; Ламінована підлога Beauty flooring NEW; Ламінована підлога KRONOPOL; Паркетна дошка BARLINEK. Від деяких товарних позицій, незважаючи на їхню незначну частку в структурі рентабельності, підприємство відмовитися не може. Наприклад, підвісну стелю ARMSTRONG не можна виключити зі структури товарного портфеля у зв'язку з тим, що клієнти повинні мати вибір по даній позиції. Не можна також відмовитися від продажу світильників, тому що вони купуються покупцями в комплектації зі стелею. По позиції «шпаклівки готові» підприємство є офіційним дилером виробника вже на протязі ряду років, а тому розрив контракту не вигідний.

Винесені вище пропозиції за структурою товарного портфеля були підтверджені проведенням накладеного АВС-аналізу за двома категоріями [59]: частки в обороті та рентабельності товарної позиції.

АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

АВС-аналіз — метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів (товарів, продуктів (виробів), матеріалів, клієнтів, постачальників, працівників, ринків збуту) розподіляється відповідно до обраних критеріїв (витрати, прибуток, товарооборот) на три групи — А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

Для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення. Розподіл за класами прийнято робити згідно принципу Парето. Принцип Парето (правило 80/20, закон "важливої меншості").



Таблиця 3.8

## Обсяг продажів та частка в обороті за всіма товарними позиціями

Артикул (№ з/п)	Найменування товарної позиції	Обсяг продажів за 1 кв. 2016 р.	Обсяг продажів за 2 кв. 2016 р.	Обсяг продажів за 3 кв. 2016 р.	Обсяг продажів за 4 кв. 2016 р.	Разом за рік	Частка в обороті
	<b>РАЗОМ</b>	<b>2 067 491грн.</b>	<b>4 901 786грн.</b>	<b>4 330 715грн.</b>	<b>5 269 008грн.</b>	<b>16 569 000грн.</b>	
1	АРБЕК	170 366грн.	1 611 280грн.	879 355грн.	686 806грн.	3 347 807грн.	20,2%
2	ЛУІЗІАНА ( LP )	362 134грн.	848 513грн.	355 940грн.	1 693 886грн.	3 260 473грн.	19,7%
3	OSB KRONOPOL	110 965грн.	233 767грн.	231 960грн.	151 092грн.	727 784грн.	4,4%
4	Ламінована підлога Beauty flooring NEW	56 859грн.	29 565грн.	160 158грн.	90 018грн.	336 600грн.	2,0%
5	Ламінована підлога KRONOPOL	5 750грн.	48 491грн.	92 642грн.	217 009грн.	363 892грн.	2,2%
6	Паркетна дошка BARLINEK	175 279грн.	245 716грн.	167 870грн.	138 920грн.	727 784грн.	4,4%
7	Китай стеля підвісна	344 511грн.	554 262грн.	631 015грн.	532 267грн.	2 062 055грн.	12,4%
8	Стельова система, метал SISTEM С	142 982грн.	222 229грн.	405 865грн.	320 600грн.	1 091 676грн.	6,6%
9	ARMSTRONG	55 324грн.	82 212грн.	212 812грн.	256 139грн.	606 487грн.	3,7%
10	Світильники	75 973грн.	212 343грн.	438 263грн.	340 838грн.	1 067 417грн.	6,4%
11	Стінові панелі RUKUS	395 891грн.	607 145грн.	510 782грн.	669 534грн.	2 183 352грн.	13,2%
12	Шпаклівки готові	171 457грн.	206 263грн.	244 052грн.	171 900грн.	793 673грн.	4,8%

Таблиця 3.9

**Розподіл товарних позицій по групах за часткою в обороті**

Найменування товарної позиції	Частка в обороті	Частка з наростаючим підсумком	Група
АРБЕК	20,2%	20,2%	А
ЛУІЗІАНА ( LP )	19,7%	39,9%	А
Стінові панелі RUKUS	13,2%	53,1%	В
Китай стеля підвісна	12,4%	65,5%	В
Стельова система, метал SISTEM C	6,6%	72,1%	В
Світильники	6,4%	78,5%	В
Шпаклівкі готові	4,8%	83,3%	С
OSB KRONOPOL	4,4%	87,7%	С
Паркетна дошка BARLINEK	4,4%	92,1%	С
ARMSTRONG	3,7%	95,8%	С
Ламінована підлога KRONOPOL	2,2%	98,0%	С
Ламінована підлога Beauty flooring NEW	2,0%	100,0%	С

Таблиця 3.9

**Розподіл товарних позицій по групах за рентабельністю**

Найменування товарної позиції	Рентабельність товарної позиції	Частка рентабельності товарної позиції в рентабельності продажів	Частка з наростаючим підсумком	Група
АРБЕК	4,04%	26,88%	26,9%	А
ЛУІЗІАНА ( LP )	3,94%	26,18%	53,1%	В
Ламінована підлога KRONOPOL	1,98%	13,15%	66,2%	В
OSB KRONOPOL	1,32%	8,77%	75,0%	В
Шпаклівкі готові	0,87%	5,80%	80,8%	С
Стінові панелі RUKUS	0,57%	3,80%	84,6%	С
ARMSTRONG	0,52%	3,43%	88,0%	С
Світильники	0,44%	2,92%	90,9%	С
Китай стеля підвісна	0,41%	2,70%	93,6%	С
Ламінована підлога Beauty flooring NEW	0,34%	2,23%	95,9%	С
Стельова система, метал SISTEM C	0,33%	2,19%	98,1%	С
Паркетна дошка BARLINEK	0,29%	1,95%	100,0%	С

<b>Обсяг продажів</b>	<b>С</b>	СА	OSB KRONOPOL	Шпаклівки готові, Паркетна дошка BARLINEK, ARMSTRONG , Ламінована підлога KRONOPOL, Ламінована підлога Beauty flooring NEW
	<b>В</b>	ВА	ВВ	Стінові панелі RUKUS, Китай стеля підвісна, Стельова система метал SISTEM C, Світильники
	<b>А</b>	АРБЕК	ЛУІЗІАНА (LP)	АС
		<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
		<b>Рентабельність</b>		

Рис.3.2. ABC-аналіз за двома категоріями

Порівнюємо прогнозовані обсяги продажів на майбутньому періоді до та після зміни структури товарного портфеля підприємства (табл.3.10 та табл.3.11).

При аналізі зазначених таблиць, а також рисунка 3.3, де було зроблене порівняння рентабельності в прогнозованому періоді з базовою та зі зміненою структурою товарного портфеля, можна зробити наступні висновки:

- при зміні структури товарного портфелю в кожному аналізованому часовому періоді (місяці) протягом року рентабельність перевищує базове значення;
- сумарна річна рентабельність за всіма видами продукції зростає завдяки виключенню низькорентабельних товарних позицій.



Продовження табл.3.10

<b>РАЗОМ ПО ARMSTRONG</b>	50 000	50 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	50 000	50 000	1 000 000
Націнка	4 000	4 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	4 000	4 000	80 000
	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
<b>РАЗОМ ПО Світільники</b>	80 000	80 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	80 000	80 000	1 760 000
Націнка	6 400	6 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	6 400	6 400	140 800
	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
<b>РАЗОМ ПО Стінові панелі RUKUS</b>	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	3 600 000
Націнка	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	540 000
	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
<b>РАЗОМ ПО Шпаклівки готові</b>	55 000	55 000	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	55 000	55 000	1 308 640
Націнка	3 850	3 850	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	3 850	3 850	91 605
	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1 302 000</b>	<b>1 302 000</b>	<b>2 661 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>2 676 080</b>	<b>1 661 000</b>	<b>1 661 000</b>	27 319 640
<b>Ймовірна націнка</b>	<b>183 650</b>	<b>183 650</b>	<b>400 926</b>	<b>403 926</b>	<b>403 926</b>	<b>403 926</b>	<b>403 926</b>	<b>403 926</b>	<b>403 926</b>	<b>403 926</b>	<b>255 450</b>	<b>255 450</b>	4 106 605
<b>Рентабельність</b>	14,11%	14,11%	15,07%	15,09%	15,09%	15,09%	15,09%	15,09%	15,09%	15,09%	15,38%	15,38%	15,03%

Таблиця 3.11

## Прогнозований обсяг продажів на майбутній період зі зміненою структурою товарного портфеля

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Всього за рік	
<b>РАЗОМ ПО АРБЕК</b>	120 000	120 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	240 000	240 000	5 520 000	
Націнка	24 000	24 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	48 000	48 000	1 104 000	
	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
<b>РАЗОМ ПО ЛУІЗІАНА (LP)</b>	112 000	112 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000	336 000	336 000	5 376 000	
Націнка	22 400	22 400	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	112 000	67 200	67 200	1 075 200	
	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
<b>РАЗОМ ПО Китай стеля підвісна</b>	150 000	150 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	150 000	150 000	3 400 000
Націнка	10 500	10 500	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500	24 500	10 500	252 000
	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	16,3%	7,0%	7,4%
<b>РАЗОМ ПО Стельова система, метал SISTEM C</b>	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	1 800 000
Націнка	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000
	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
<b>РАЗОМ ПО ARMSTRONG</b>	50 000	50 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	50 000	50 000	1 000 000
Націнка	4 000	4 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	4 000	84 000
	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	16,0%	8,0%	8,4%
<b>РАЗОМ ПО Світільники</b>	80 000	80 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	80 000	80 000	1 760 000	
Націнка	6 400	6 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	6 400	148 800
	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	18,0%	8,0%	8,5%	
<b>РАЗОМ ПО Стінові панелі RUKUS</b>	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	3 600 000
Націнка	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	540 000
	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
<b>РАЗОМ ПО Шпаклівки готові</b>	55 000	55 000	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	136 080	55 000	55 000	1 308 640
Націнка	3 850	3 850	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	9 526	3 850	3 850	91 605
	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1 017 000</b>	<b>1 017 000</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>2 376 080</b>	<b>1 361 000</b>	<b>1 361 000</b>	23 764 640
<b>Ймовірна націнка</b>	<b>146 150</b>	<b>146 150</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>363 426</b>	<b>240 950</b>	<b>214 950</b>	3 655 605
<b>Рентабельність</b>	14,37%	14,37%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	17,70%	15,79%	15,38%

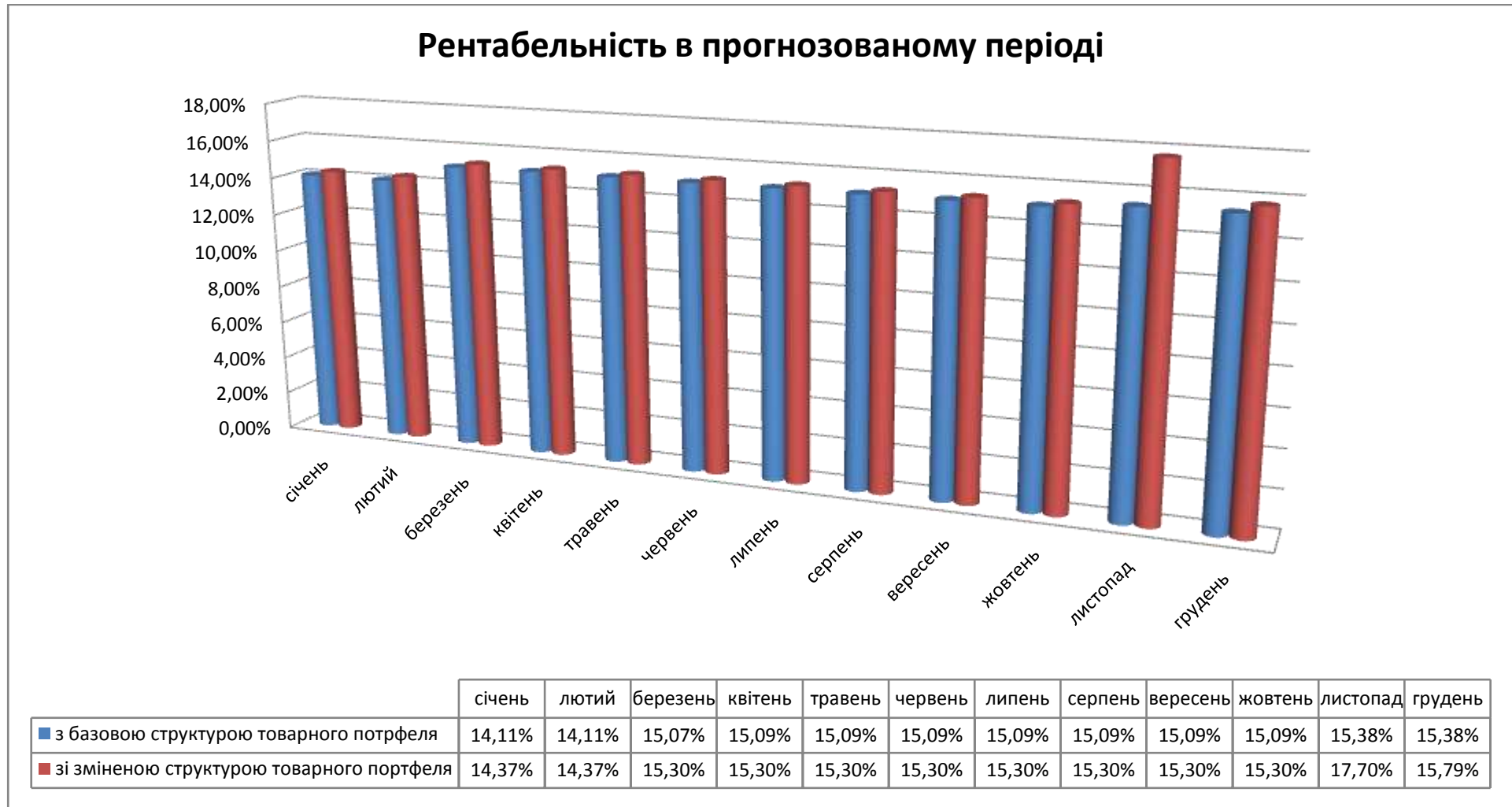


Рис.3.3. Рентабельність в прогнозованому періоді

Після присвоєння кожної номенклатурної позиції певного класу до кожного із класів застосовуються свої правила контролю запасів. У стислому виді вони зазначені Д. Фогарті, Дж. Блекстоуном і Т. Хоффманном [60].

Для номенклатурних позицій класу А по категорії частка в обороті (АРБЕК, ЛУІЗІАНА (LP) рекомендуються наступні правила:

1. Часта оцінка прогнозу та методу прогнозування. Будь-який побудований прогноз несе деяку помилку. Чим дорожче та дефіцитніше номенклатурна позиція, тим дорожче обходяться ці помилки. Як наслідок, дане правило означає уважне ставлення до методів побудови прогнозів потреби в номенклатурних позиціях, моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів.
2. Частий, наприклад щомісячний, циклічний підрахунок запасів із жорсткими допусками. Неприпустимо скільки-небудь істотне відхилення даних про запаси, зафіксованих в інформаційній системі, від даних відповідно до проведеного підрахунку (який можна назвати ще поточною інвентаризацією). Кожне відхилення, що перевищує встановлений жорсткий допуск, повинне розслідуватися на предмет з'ясування його причин. При цьому необхідно відзначити, що має сенс проводити й традиційну повну інвентаризацію раз у рік або раз у півроку.
3. Щоденне відновлення даних у базі даних. Тобто для таких номенклатурних позицій необхідне використання системи з безперервним відновленням даних про запаси.
4. Частий розгляд вимог попиту, розмірів партій, страхового запасу, що звичайно має результатом відносно невеликі розміри замовлень (партій). Необхідно ретельне відстеження всіх параметрів планування, виявлення реальних потреб у номенклатурних позиціях. Прагнення до невеликих розмірів партій може бути продиктовано можливістю зниження як прямих, так і прихованих витрат, пов'язаних зі зберіганням виробів у запасах.
5. Ретельне відстеження та скорочення тривалості циклу. Чим коротше тривалість циклу, тим нижче потреба в оборотних коштах. І тому що основну



частку потреби формують запаси номенклатурних позицій класу А (принаймні в частині оборотних коштів у запасах сировини, незавершеного виробництва та готової продукції), те управління тривалістю циклу для них окупається сторицею.

Для номенклатурних позицій класу В (Стінові панелі RUKUS, Китай стеля підвісна, Стельова система метал SISTEM C, Світильники) застосовуються ті ж міри, що й для номенклатурних позицій класу А, але рідше та з більшими прийнятними допусками.

Для номенклатурних позицій класу С (Шпаклівки готові, ARMSTRONG) сформульовані наступні правила.

1. Основне правило: вироби повинні бути в наявності. Буде прикро одержати зрив виконання плану збуту або, що ще неприємніше, виробничого плану (тому що дефіцит позицій класу С може зірвати плани збуту й по позиціях класу А, у які ці вироби класу С входять як компонент) через недостачу дешевих номенклатурних позицій, зберігання запасів яких, що нехай навіть перевищують обсяг звичайних потреб підприємства, не спричиняє скільки-небудь істотний ріст витрат зберігання та потреби в оборотних коштах. Можна ще висловитися так: запасів виробів класу С може бути більше, ніж потрібно, але не повинне бути менше, ніж необхідно.
2. Проста фіксація даних або взагалі відсутність фіксації даних у базі даних; можливе використання для контролю обсягу запасів процедури періодичного огляду (огляду). Може застосовуватися система з періодичним відновленням даних у системі, або дані номенклатурні позиції виводяться за межі MRP-Системи взагалі.
3. Великі розміри партій (замовлень) і великий страховий запас. Великі партії не спричиняють істотних витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів номенклатурних позицій класу С, тому має сенс заощаджувати переважно на підготовчих витратах, замовляючи багато.
4. Зберігання на територіях, негайно доступних для персоналу, що використовує ці номенклатурні позиції у виробничому процесі. Це спрощує

процедуру відпустки запасів у виробництво та усуває зайву бюрократичну паперову роботу, що також тягне за собою певні витрати.

5. Нечастий (рідкісний) підрахунок запасів (раз у рік або в півроку) з великими прийнятними допусками (аж до, наприклад, зважування замість підрахунку).

Отже, зміна товарного портфеля компанії дозволила фірмі:

- підвищити рентабельність своєї діяльності;
- одержати економію за рахунок зниження кількості необхідних площ для складування;
- одержати економію за рахунок скорочення штату співробітників і надалі впровадити методи стимулювання працівників на базі ключових показників ефективності;
- використовувати політику управління товарними запасами на базі ABC-аналізу.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

Для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку частіше всього використовується Модель п'яти сил конкуренції Портера. Серед всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі.

Істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і "шостий" чинник конкурентного середовища – державна політика в сфері регулювання конкуренції.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. Напрями державного регулювання конкурентних відносин мають здебільшого інертний характер – центральне місце відведено забороні та контролю. В той же час превентивні заходи не знайшли широкого практичного відображення.

Державна підтримка, сприяння розвитку малого та середнього підприємництва є одним із факторів піднесення конкурентних відносин суб'єктів господарювання.

Конкурентні відносини мають свої особливості розвитку залежно від територіального принципу, що зумовлено специфічним ставленням суспільства до конкуренції, законодавчим регулюванням конкуренції тощо.

Для створення ефективного конкурентного середовища, зважаючи на те, що наша економічна система в силу історичних, політичних та інших факторів відрізняється від економіки розвинених країн, пасивний характер державного регулювання конкурентних відносин слід посилити активним компонентом та правозастосовною практикою.

Під конкурентним потенціалом доцільно розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку. Управління конкурентним потенціалом передбачає спочатку аналіз конкурентного середовища, а потім на основі цього пошук необхідних можливостей і розробку стратегічної поведінки.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі.

Розробка та реалізація конкурентної стратегії підприємства складається з наступних етапів: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення мети і постановка завдань, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, планування реалізації, реалізація стратегічних рішень.

Всі існуючі методи оцінювання конкурентоспроможності фірми можна згрупувати: матричні методи, метод переваг, метод інтегральної оцінки,

структурний та функціональний методи, графічний метод, бальна оцінка конкурентоспроможності.

В магістерській роботі була розроблена стратегія розвитку для торговельного підприємства «Прайд Колумбус». Компанія «Прайд Колумбус» працює на українському ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів з 1993 року та спеціалізується на прямих поставках в Україну високоякісних товарів із країн Північної та Південної Америки, Європи та Азії.

При проведенні оцінки фінансового стану ТОВ «Прайд Колумбус» було виявлено, що одним з вузьких місць підприємства є зниження практично всіх показників рентабельності. Крім того, існує небезпечна тенденція затоварення складів.

Одним з напрямків виходу з подібної ситуації є зміна товарного портфеля компанії, тобто підприємству необхідно зосередити свою увагу на найбільш рентабельних видах товару.

Зміна товарного портфеля компанії дозволила фірмі:

- підвищити рентабельність своєї діяльності;
- одержати економію за рахунок зниження кількості необхідних площ для складування;
- одержати економію за рахунок скорочення штату співробітників і надалі впровадити методи стимулювання працівників на базі ключових показників ефективності;
- використовувати політику управління товарними запасами на базі ABC-аналізу.

Отже, розроблені заходи дозволили сформувавши стратегію розвитку ТОВ СП «Прайд Колумбус», яка дозволить забезпечити його конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М. : Экономика, 2006. – 296 с.
3. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. – Харьков, 1997. –267 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
5. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2008. – 512 с.
6. Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. 2000. – №4 – С. 54-59.
7. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 186 с.
8. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 208-216.
9. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наук. думка, 1999. – 496с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 528 с.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: Новое знание, 1999. – 688 с.
12. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства // Вісн. Терноп. акад. народного господарства – 2002. – Вип. 7/3. – С. 119 –122.

13. Жаліло Я.Л., Кияк А.Т. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності // Наук. вісті Нац. техн. університету України “Київський політехнічний інститут” – 2000. – №2 – С. 123-133.
14. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
15. Томпсон А., Формби Дж. Экономика фирмы: Учебн. пособие для студ., обуч. по эконо, направл. и спец. /Пер. с англ.- М.:БИНОМ, 1998. – 540 с.
16. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
17. Закон України "Про захист економічної конкуренції" : редакція від 11.08.2013 № 2210-14. —<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
18. Guljaev G. Ju. Sushhnost' i zakonomernosti konkurentnyh otnoshenij / G. Ju. Guljaev // Upravlenie jelektronnyimi sistemami.  
<http://uecs.ru/logistika/item/2390-2013-10-02-06-16-27>.
19. Tolokonnikov A. Zapret na ogranichenie konkurencii v Evrosojuzе / A. Tolokonnikov // Obozrevatel'. — 2006. — № 12. — S. 70–78.
20. Golovanova S. Doktrina ključevykh moshhnostej v rossijskoj antimonopolnoj praktike: osnovanija i riski primenenija / S. Golovanova // Jekonom. politika. — 2013. —№ 3. — S. 126–143.
21. Kondrat'eva N. B. Konkurencija v ES: jekonomika, politika, pravo / N. B. Kondrat'eva // In-t Evropy RAN (doklady In-ta Evropy № 248). — 2009. — №248. — 74 s.
22. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит в системі сбыта: Моногр. /Л.В. Балабанова, А.В.Балабаниц.-Донецк: ДонГУЭТ, 2003.-188 с.
23. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Моногр. /Л.В.Балабанова, В.В.Холод. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. —294 с.
24. Загорна Т.О. Управління конкурентним потенціалом торговельної марки: Автореф. дис... канд. екон. наук. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 19 с.

25. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : ЦУЛ, 2006. – 362 с.
26. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». - № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - Л., 2008. - С. 100-109.
27. Coo K.O. Strategic Group Formation and Performance /K.O. Coo, D. Shendel. – Management Science. – 1987. – No.9. – P.102-124.
28. Douglas S.P. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets / S.P. Douglas, D.K. Rhee //Journal of International Business Studies. – 1989. – Vol.50. – P.437-463.
29. Scott B. US Competitiveness and the World Economy /B. Scott, G. Lodge. – Boston: Harvard Business School Press, 1985. – 642 p.
30. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект /О.І. Драган //Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – С.55 – 59.
31. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.
32. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – [2-е изд., изм. и доп.]. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2001. – 528 с.
33. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
34. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.



35. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий „конкурентоспособность предприятия” и „управление конкурентоспособностью предприятия” / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.
36. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів : Компакт-ЛІВ, 2005. – 304 с.
37. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О.Піддубний, А. І. Піддубна. –Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2004. –264с.
38. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
39. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібн. – К.: Вид-во «Бліц-Інформ», 2003. – 592 с.
40. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во «Основа», 2003. – 250 с.
41. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія /А. Павлова. - Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. -276 с.
42. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К. : Вид-во «Знання», 2004. – 207 с.
43. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
44. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 с.
45. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

46. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. - М.: Аспект Пресс. 2002. - 415 с.
47. Миронов М Г. Ваша конкурентоспособность. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. -160 с.
48. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. – 256 с.
49. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. - 284 с.
50. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003.-1200 с.
51. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.:КНЕУ, 2006. – 527 с.
52. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. — 208 с.
53. Промисловий маркетинг: підручник / О.Ф.Оснач, В.П.Пилипчук, Л.П.Коваленко. - Київ : Центр учбової літ., 2011. - 364 с.
54. Учредительный договор ООО СП «Прайд Колумбус», 2007.
55. Устав ООО «Прайд Колумбус», 2007.
56. Rolstadas, Asbjorn, ed. Performance Management: A Business Process Benchmarking. - London: Chapman & Hall, 1995.
57. Кадышева Е. Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT. – <http://e-executive.ru>, 08.04.2011.
58. Корчанов С. SWOT-анализ. - <http://www.mrкетинг.ru/page.php?ss=8&tp=P>, 08.04.2011.
59. Бодряков Р. Семинар на тему\_ABC\_и\_XYZ. - [http://www.rombcons.ru/ABC\\_XYZ.htm](http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm), 10.04.2011.
60. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. - СПб: Питер, 2008.