

[Electronic resource] /par lefigaro.fr // Le Figaro. — 2015. — Access mode :<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/05/11/20002-20150511ARTFIG00053-les-banques-francaises-emploi-des-centaines-de-millionnaires.php>.

20. Anne de Guigné. Le marché du travail français, en dix chiffres clés. — Access mode: <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/2015/10/28/29001-20151028ARTFIG00003-le-marche-du-travail-francais-en-dix-chiffres-cles.php>

Статтю подано до редакції 21.01.15 р.

УДК 339.137.22

**Тюлькіна К. О.,**

к.е.н., доцент,

доц. каф. економіки підприємства ОДАБА

**Смірнова К. В.,**

к.е.н., доцент,

доц. каф. менеджменту

природоохоронної діяльності ОДЕКУ,

**Докус О. М.,**

магістр з бізнес-адміністрування

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «ТАВРІЯ В»**

**АНОТАЦІЯ.** У статті дано характеристику підприємства «Таврія В», проведено оцінку його конкурентоспроможності за допомогою SWOT-аналізу та запропоновано подальшу стратегію його розвитку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, стратегія розвитку.

**АННОТАЦИЯ.** В статье дана характеристика предприятия «Таврия В», проведена оценка его конкурентоспособности при помощи SWOT-анализа и предложена дальнейшая стратегия его развития.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, SWOT-анализ, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, стратегия развития.

**ABSTRACT.** In the article was presented the characteristics of the enterprise «Tavria V», assessed its competitiveness by using the SWOT-analysis and suggested future strategy for its development.

**KEYWORDS:** competitiveness, SWOT-analysis, strengths and weaknesses, opportunities and threats, development strategy.

**Постановка проблеми.** Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах, — проблема його виживання та забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Благополуччя та комерційний успіх торговельного підприємства цілком залежать від того, наскільки результативна його діяльність. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг.

Практично всі значні маркетингові успіхи підприємства ґрунтуються на конкуренції власних кращих сил проти слабких місць конкурентів. Лідируючу позицію на ринку займає та організація, яка пропонує кращий продукт, продає продукт за нижчою і т.п.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Питанню дослідження конкурентоспроможності підприємств приділяли значну увагу як зарубіжні (Ж. Ламбен, М. Портер, Ф. Котлер, Р. Фатхудінов), так і вітчизняні (В. Д. Базилевич, Я. Б. Базиліук, Я. А. Жаліло, З. С. Варналій, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С. К. Реверчук, А. І. Кредісов, С. Ф. Покропивний, А. С. Філіпенко, А. В. Шегда) вчені.

Оцінка конкурентного положення підприємства є необхідним елементом для подальшої розробки його стратегії розвитку. Але на теперішній час не існує універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед найвідоміших методик можна відмітити наступні: SWOT-аналіз — аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз навколишнього середовища [1]; методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі «4Р» — порівняльний аналіз фірми та підприємств-конкурентів за такими чинниками, як продукт, ціна, просування на ринку та канали збуту [2]; методика оцінки конкурентоспроможності фірми Ж. Ж. Ламбена [3]; матрична методика оцінки конкурентоспроможності Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ) — інструмент аналізу стратегічних господарських одиниць, господарського і продуктового портфелів організації та ін. [4].

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є проведення оцінки конкурентоспроможності діючого підприємства з подальшою розробкою шляхів його стратегічного розвитку в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства — це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспромож-

ність фірми на окремому ринку визначається як здатність задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники [5].

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність організації успішно конкурувати на ринку та отримувати щодо конкурентів економічні вигоди. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою і може виражатися через групові, інтегральні та узагальнені показники. Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення положення підприємства на галузевому, регіональному чи міжнародному ринках.

Проведемо аналіз конкурентного положення фірми «Таврія В». Ключовими бізнес-напрямами компанії є: роздрібна торгівля, оптова торгівля, підприємства громадського харчування, виробництво, будівництво і девелопмент, приват-лейбл.

Компанія була створена в 1992 році та сьогодні нараховує 69 об'єктів роздрібною торгівлі загальною площею 330,8 тис. м<sup>2</sup> [6]:

- торгові центри площею від 5 до 36 тис. м<sup>2</sup>;
- супермаркети, делікатес-маркети;
- департамент зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єкти мережі розташовані містах Одеса, Миколаїв, Харків, Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Іллічівськ, Хмельницький, Київ, Херсон.

Визнання споживачів пов'язане, передусім, з високим рівнем обслуговування та якістю послуг. Цільовою аудиторією торгової мережі являються міські жителі з доходами від «середній» до «середній+». Асортимент магазинів дозволяє задовольнити потреби верств населення як з високим рівнем доходу, так і з низьким (спеціалізовані відділи по обслуговуванню пенсіонерів).

Прагнення до інновацій, здатність розробляти і впроваджувати нові ідеї, створювати нові продукти — один з чинників успіху компанії «Таврія В». «Ноу-хау» компанії — висока технологічність бізнес-процесів. Їх оптимізація дозволяє вирішити головне завдання — довести продукцію до споживача найкоротшим шляхом за доступною ціною.

Нещодавно в мережі почали працювати, перші в Україні, каси самообслуговування, що дозволяє компанії використовувати менше людської праці. Компанія першою в Україні ввела безкоштовні автобусні маршрути для відвідувачів супермаркетів мережі. Для покупців організовані безкоштовні автомобільні парковки на 2 тисячі місць.

На території магазинів мережі покупцям пропонується значна кількість додаткових сервісів: дитячі майданчики, пункти обміну валют, пункти прийому комунальних платежів, хімчистки та ін.

Компанія «Таврія В» у своїй роботі керується принципом максимальної зручності для покупця. Це підвищує лояльність споживачів, що вже здійснювали покупки в магазинах мережі, а також стимулює приплив нових покупців. Такий підхід сприяє зміцненню позицій ритейлера на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі і подальшому нарощуванню його ринкової долі.

Мережа супермаркетів у своїй роботі використовує два формати торгових точок: торгові центри і «магазини біля будинку».

Перший з них орієнтований у першу чергу на клієнтів, що здійснюють тижневі покупки, а другий — на щоденні покупки. Подібна диверсифікація дозволяє значною мірою охопити ринок роздрібною торгівлі і сприяє зростанню частки ринку. Усі торгові точки мережі розташовані в густонаселених районах, місцях значного потоку людей, а також на транспортних розв'язках міста, що забезпечує постійний приплив покупців.

Торгові центри і супермаркети пропонують широкий вибір непродовольчої групи товарів — високоякісний дитячий, чоловічий, жіночий, спортивний одяг і взуття, посуд, іграшки, канцелярські товари, автоаксесуари та автокосметику, інструменти, фототовари, побутову техніку, меблі та ін. Доля непродовольчих товарів складає близько 40 %.

Компанія впроваджує найсучасніші розробки у сфері складських і транспортних технологій, має два логістичні склади загальною площею більше 6 тис. м<sup>2</sup>. Використовує автоматизовану систему управління запасами, в яку об'єднані усі магазини групи, постійно удосконалює систему планування, на регулярній основі проводить аналіз продажів. Власний автопарк включає 30 вантажних автомобілів, у тому числі з ізотермічними фургонами, фургонами-рефрижераторами.

«Таврія В» — перша компанія в південному регіоні України, що надала ще в 1999 році своїм покупцям можливість скористатися послугами служби доставки і здійснювати покупки у віртуальному продовольчому магазині.

Приват-лейб компанії включає в себе такі марки, як Eurogroup, Семерка, Субота, Натхнення, Didie, Наш хліб, Казка смаку, Carrone, Секретні технології, Українська зірка, та представляють близько 3 000 найменувань продовольчих і непродовольчих товарів.

Продукція під торговими марками компанії з'явилася на ринку всього кілька років тому. Але навіть за такий нетривалий термін свого існування ці товари встигли зарекомендувати себе як високоякісний і доступний продукт, заслуживши, таким чином, визнання споживача. Досвідчені фахівці, ретельно вивчаючи

споживчий ринок, чітко відстежують, який саме товар і в якому виді треба випустити на ринок. Потім, пройшовши тендерні процедури, кращі виробники України поставляють відбірну сировину для виробництва. Далі здійснюється суворий контроль якості продукції, що випускається.

Компанія «Таврія В» є одним з лідерів у виробництві м'ясних, рибних напівфабрикатів, кулінарної, кондитерської, хлібобулочної продукції. Чинники успіху — грамотно підібране устаткування для цехів продукції власного виробництва; менеджмент, який чітко орієнтує виробництво на попит та кваліфікований персонал. Фахівці компанії постійно розробляють нові конкурентоздатні рецептури. Кваліфікація фахівців компанії постійно підвищується завдяки регулярним тренінгам, стажуванням, відвідуванню міжнародних виставок і конференцій.

Компанія підтримує програму лояльності для своїх покупців. «КлеверБонус» — це накопичувальна сімейна програма, яка дає можливість покупцям накопичувати бали на загальному сімейному рахунку та використовувати їх з метою отримання знижки в мережі Партнерів (мережа супермаркетів «Таврія В», супермаркети «Космос», кафе «Т-Спринт Кафе», інтернет-супермаркет Tavriav.ua, магазини побутової хімії та косметики «Блеск и Ведро», мережа аптек «Welt», дитячий супермаркет «Таврик»).

Проведемо SWOT-аналіз компанії «Таврії В».

До потенційних сильних сторін компанії слід віднести:

- наявність інтернет-магазину, який працює вже більше 16 років і має велику клієнтську базу. Щодня в службу доставки «Таврія В» надходять сотні замовлень через інтернет і по телефону, серед постійних покупців служби доставки: готелі, ресторани, розважальні комплекси, офіси, судноплавні та авіакомпанії, великі експедиторські компанії, елітні фітнес-клуби та лікарні, а також школи, дитячі комбінати та приватні особи;

— великий досвід, адже компанія працює з 1992 року, встигла міцно закріпити передові позиції на ринку та зарекомендувати себе як надійний продавець;

— інноваційні технології — це прагнення до інновацій, здатність розробляти та впроваджувати нові ідеї, щоб довести продукцію до споживача найкоротшим шляхом за доступною ціною. Одне із останніх «ноу-хау» компанії — це встановлення кас самообслуговування в торгових центрах мережі, що дає змогу компанії використовувати менше робочої сили;

— широкий асортимент — в асортименті магазинів мережі близько 30 000 найменувань різних товарів. Особливістю мережі

є розширений асортимент овочів і фруктів, що відповідає потребам мешканців України;

— наявність програм лояльності для постійних покупців: ця програма була впроваджена та вдосконалювалась протягом усього існування фірми, на даному етапі вона надає привабливі умови накопичування та скидок для своїх клієнтів;

— гарні стосунки з постачальниками: в рамках визначення переможців Національної премії серед роздрібних мереж України «Retail-in-Ukraine-2015: Кращий партнер року» було проведено опитування більш ніж 350 постачальників і дистриб'юторів, які оцінили в шести номінаціях 100 кращих ритейлерів України (дослідження компанії GT PartnersUkraine). У результаті компанія «Таврія В» названа кращою в номінації «Умови входу в мережу і маркетингова підтримка».

До слабких сторін компанії «Таврія В» слід віднести:

— застаріле обладнання — так як компанія знаходиться на ринку тривалий час, то постає проблема з заміною обладнання;

— великий відсоток плинності кадрів на рівні нижчої ланки, незацікавленість рядового персоналу в розвитку фірми — в більшій мірі цей показник залежить від недостатнього розміру заробітної платні;

— відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх праці, слабкий зворотний зв'язок.

До сприятливих можливостей слід віднести:

— розширення географії продажів — у більшій мірі мережа дислокується на півдні України, де вже добре себе зарекомендувала. За допомогою реклами та грамотного керівництва у компанії є значний потенціал для розширення території продажів;

— додаткові послуги — це послуги, які не пов'язані з продажем товарів. Фірма надає зараз ряд таких послуг (оренда, реклама), але ця можливість має невикористаний потенціал (безконтактне миття машин, ремонт взуття та ін.).

До загроз, що несе в собі довкілля, можна віднести:

— поява нових конкурентів, що може призвести до падіння цін, підвищення витрат, зниження прибутку. Для запобігання цієї загрози стратегія підприємства повинна бути спрямована на створення перешкод (бар'єрів) для проникнення на ринок нових конкурентів шляхом економії на масштабах виробництва, а, отже, зниження витрат;

— нестабільний курс гривні — компанія розвиває самостійний імпорту продукції із-закордону. У цілому, частка імпорту продукції в асортименті компанії складає 3,7%. Покупець має

можливість придбати якісні продукти за ціною «з перших рук». Несприятлива зміна курсів іноземних валют має неабияке значення при значних сумах і при тривалих термінах угод, так як при закупівлі іноземних товарів потрібно розраховуватись іноземною валютою;

— висока схильність до впливу до змін у законодавстві: зміна митних процедур та умов отримання ліцензій може різко знизити рентабельність бізнесу або навіть зробити його нерентабельним.

Отримані результати зведемо в матрицю SWOT-аналізу (табл. 1).

*Таблиця 1*

**МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ КОМПАНІЇ «ТАВРІЯ В»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наявність інтернет-магазину</li> <li>✓ великий досвід</li> <li>✓ висока популярність компанії</li> <li>✓ інноваційні технології</li> <li>✓ широкий асортимент</li> <li>✓ наявність програм лояльності для постійних покупців</li> <li>✓ гарні стосунки з постачальниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ застаріле обладнання</li> <li>✓ великий відсоток плинності кадрів на рівні нижчої ланки, незацікавленість рядового персоналу в розвитку фірми</li> <li>✓ відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх праці, слабкий зворотний зв'язок</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ розширення географії продажів</li> <li>✓ додаткові послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ поява нового конкурента</li> <li>✓ нестабільний курс гривні</li> <li>✓ висока схильність до впливу до змін у законодавстві</li> </ul>

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для компанії «Таврія В» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку України. Це обумовлено тим, що у фірми вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії існує ще ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом у своєму регіоні. Після проведеного аналізу найзначимішими і найвірогіднішими виявилися можливості розширення частки ринку та розширення асортименту додаткових послуг.

Після позиціювання погроз було виявлено, що до критичного стану або виходу з галузі може призвести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилення регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів за заниженими цінами.

Вважаємо, що найкращою для фірми буде стратегія, яка націлена на використання своїх конкурентних переваг і передбачає глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору.

Це можливо реалізувати таким чином:

— мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;

— удосконалити процес реалізації товарів у вже існуючих магазинах мережі;

— проводити активну рекламну компанію своєї продукції з метою подальшого виходу на нові ринки збуту.

— Отже, стратегія розвитку компанії має бути направлена на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від погроз.

**Висновки з проведеного дослідження.** у сучасних умовах підприємство може ефективно функціонувати тільки за умови використання своїх конкурентних переваг на ринку. Розробити стратегію розвитку фірми можливо тільки після оцінки її конкурентного положення. у результаті проведення SWOT-аналізу компанії «Таврія В» були виявлені її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози довкілля. Компанії запропоновано використовувати стратегію посилення позицій на ринку шляхом мінімізації витрат, удосконалення процесу реалізації товарів і географічного розширення території збуту.

### **Література**

1. Wikipedia [Electronic resource]. — Access mode: [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)

2. Ю. Ю. Леонт'єва, К. А. Рудакова. Дослідження можливості використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств // Коштовне господарство міст. Серія: Економічні науки — Харків: НУМГ ім. О. М. Бекетова. — 2012. — № 102. — С. 499—503.

3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств / Газіна Л. І., Брінь П. В. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — Харків: НТУ «ХП», 2012. — № 58(964). — С. 28—32.

4. Вікіпедія [Electronic resource]. — Access mode: [https://uk.wikipedia.org/матриця\\_БКГ](https://uk.wikipedia.org/матриця_БКГ)

5. Волинський Р. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Р. О. Волинський // Економіка України. — 2006. — № 12. — С. 68—72.

6. Установчі документи підприємства «Таврія В», 2015.

Статтю подано до редакції 30.01.15 р.