

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувачка кафедри,
д.е.н., професор
_____ М.О. Багорка
« ____ » грудня 2020 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: «РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Здобувач
Науковий керівник,
д.е.н., професор**

**Бридун О.Є.
Багорка М.О.**

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 201__р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту

БРИДУНУ ОЛЕГУ ЄВГЕНІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема дипломної роботи:** «Розробка маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства»
керівник роботи: Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 2020 року № _____
- 2. Строк подання студентом роботи:** 15 грудня 2020 року
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФОП Радчишина Іванна Петрівна за 2017-2019 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки** (перелік питань, які потрібно розкрити).
 1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства та резервів її підвищення.
 2. Сучасний рівень конкурентоспроможності підприємства.
 3. Розробка маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу** (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
 1. Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.
 2. Склад і структура товарної продукції підприємства.
 3. Основні економічні показники діяльності підприємства.
 4. Аналітичне вирівнювання виручки від реалізації продукції.
 5. Структура витрат на рекламну діяльність.
 6. Організаційна структура відділу маркетингу.
 7. Характеристика сильних та слабких сторін.
 8. Матриця SWOT-аналізу.

9. ABC- аналіз асортименту продукції. 10. Проведення XYZ- аналізу за даними продажу продукції. 11. Рекомендована структура відділу по організації та проведенню PR заходів з продажу продукції. 12. Плановий бюджет PR- кампанії для підприємства.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 вересня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства та резервів її підвищення	грудень 2019 року	
2. Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства	лютий 2020 року	
3. Розробка маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах	вересень-жовтень 2020 року	
Висновки і пропозиції	листопад 2020 року	
Оформлення дипломної роботи	07.12.2020 року	

Студент

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розробка маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Дипломна робота магістра: 101 с., 13 рис., 23 табл., 3 додатки, 64 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингових резервів забезпечення конкурентоспроможності підприємства Фізична особа-підприємець Радчишина Іванна Петрівна Синельниківського району Дніпропетровської області.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних основ формування та практичного застосування механізму маркетингового управління конкурентоспроможності підприємства та розробка маркетингових резервів спрямованих на її підвищення в умовах ринку.

Методи дослідження. Методичну і теоретичну основу дипломної роботи склав синтез результатів прикладних досліджень в економіці, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлено фундаментальні теорії розвитку конкурентних переваг, конкурентоспроможності та маркетингового менеджменту.

Досліджені основні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо трактування понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» «резерви», проаналізовано рівень та проведена оцінка конкурентоспроможності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», а також розроблені маркетингові резерви її підвищення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, РЕЗЕРВИ, РЕКЛАМНА КАМПАНІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, АДАПТАЦІЯ ДО РИНКОВИХ УМОВ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ, РЕЗЕРВЫ, РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, АДАПТАЦИЯ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ.

KEYWORDS

COMPETITIVENESS, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, PRODUCT COMPETITIVENESS, RESERVES, ADVERTISING CAMPAIGN, PERSONNEL MOTIVATION, ADAPTATION TO MARKET CONDITIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕЗЕРВІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	11
1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності, структури поняття та умов виникнення конкуренції і конкурентоспроможності підприємства	11
1.2. Дослідження економічної сутності поняття резервів та їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	27
1.3. Методологічні підходи до визначення показників конкурентоспроможності підприємства та їх оцінка	35
Висновки до першого розділу	44
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	45
2.2. Рівень організації маркетингової діяльності на підприємстві	53
2.3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності підприємства	58
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	66
3.1. Визначення основних стратегічних напрямів подальшого розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності	66
3.2. Розробка іміджевої рекламної компанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»	74
3.3. Розробка PR- кампанії як резерву підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	80
Висновки до третього розділу	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тренди у вітчизняній ринковій економіці характеризуються активізацією процесів глобалізації та інтеграції у світовий ринок наслідками чого виступає посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках. В умовах жорсткої конкуренції на ринку, між товаровиробниками іде конкурентна боротьба за вигідні умови виробництва, реалізації продукції, залучення споживачів, показники якості, показники отримання прибутку та інших конкурентних переваг.

Вітчизняні підприємства на сьогодні функціонують в дуже складних умовах глобальної економічної кризи, яка викликана пандемією і ставить під загрозу можливість ефективної діяльності підприємств. Для підприємств важливо вижити в кризових умовах, адаптуватися до них і звести до мінімуму загрози зовнішнього середовища. Це є можливим при високому рівні конкурентоспроможності підприємства, при наявних конкурентних перевагах, потенційних можливостях та резервах їх підвищення. Агресивна конкуренція для вітчизняних підприємств є сучасною реальністю при масштабності, динамізмі та загостренню дій, в запеклій боротьбі за власні конкурентні позиції.

Рівень конкурентного забезпечення підприємств визначає критерій конкурентоспроможності, який є найважливішою з економічних категорій і характеризує здатність підприємств адаптуватись до ринкового середовища, функціонувати при складних трансформаційних процесах, конкурентних відносинах, ринкових механізмах управління.

Діючі на ринку підприємства відрізняються цілим рядом специфічних особливостей: розмірами, напрямками спеціалізації, ринки збуту, сегменти ринку, додаткові послуги тощо. Ключовим фактором успіху є відповідність вимогам споживачів, які на сьогодні стають більш мотивованими, інформованими, обізнаними, вимогливими.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адапта-

ції підприємства до умов конкурентного середовища, з нею традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства виявляється у продуктивному використанні ресурсного потенціалу підприємства і ефективної системи управління. Саме ці позиції мають бути враховані при оцінці конкурентних позицій підприємства і бенчмаркінгу.

Маркетинг виступає головним фактором успішної діяльності підприємства, а маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства, в умовах непередбачуваного та нестабільного попиту, має відповідати принципам маркетингу.

Питання розробки маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним і відіграє важливу роль у виробничих відносинах. формуванні збутової політики, організації збутової діяльності, розвитку системи збуту продукції. За допомогою маркетингових резервів може бути забезпечена його конкурентоспроможність, а системи управління збутовою діяльністю, забезпечує формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу.

Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в полі зору зарубіжних і вітчизняних вчених, проте велика кількість питань на сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок несистемного характеру їх досліджень, складності процесів оцінки конкурентних переваг, недостатньо відрегульованої правової системи взаємовідносин між підприємствами-конкурентами та відсутності ефективного механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності. Ці та інші обставини визначили актуальність теми нашого дослідження та необхідність розробки сучасного механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях закордон-

них вчених Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та інших, серед вчених – Г. Азоева, І. Ансоффа, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

У працях вітчизняних учених Я.Б. Базилюка, В.А. Білошапки, Н.М. Гарашенка, В.І. Герасимчука, В.Л. Діканя, Г.В. Загорілого, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги, А.В. Щербинина та інших – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

Аналізу резервів підвищення конкурентоспроможності присвячено наукові праці А.Н. Азріліян, А.Я. Кібанова, В.В. Царьова, Г.В. Савицької, М.С. Федоркіна, С. В. Ячменьова та інші

У своїх роботах учені намагалися максимально конкретизувати визначення поняття управління конкурентоспроможністю, а також розробити методологію визначення його рівня на конкретних підприємствах.

Проте недостатньо досліджені проблеми формування і реалізації резервів конкурентоспроможності підприємств у зв'язку зі зміною ефективності їхньої діяльності та адаптації до мінливого середовища. Крім того, дискусійним є саме поняття «резерви» та їх класифікація. Особливо це стосується маркетингових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства як основного суб'єкта сучасних конкурентних відносин.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи магістра є дослідження теоретичних і методичних основ формування та практичного застосування механізму маркетингового управління конкурентоспроможності підприємства та розробка маркетингових резервів спрямованих на її підвищення в умовах ринку.

Відповідно до мети, передбачається виконання наступних завдань:

– дослідити та узагальнити теоретичні підходи щодо сутності та трактування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» в системі управління підприємствами;

- провести аналіз поняття та класифікації резервів конкурентоспроможності підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінки і підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств,
- провести дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати рівень організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- провести аналіз конкурентного середовища та оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- розробити іміджеві рекламну компанію для ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт» за допомогою економіко-математичної моделі;
- визначити маркетингові резерви щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в ринкових умовах.

Об’єктом дослідження є процес розробки маркетингових резервів забезпечення конкурентоспроможності підприємства Фізичної особи-підприємця Радчишина Іванна Петрівна Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства та практична оцінка фактичного стану і перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.

Методи дослідження. Методичну і теоретичну основу дипломної роботи склав синтез результатів прикладних досліджень в економіці, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлено фундаментальні теорії розвитку конкурентних переваг, конкурентоспроможності та маркетингового менеджменту.

Для вирішення поставлених у дипломній роботі завдань використовувались наступні методи: діалектичний і абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків); монографічний; економіко-статистичний

і розрахунково-конструктивний (аналіз ефективності існуючої системи конкурентоспроможності та вплив факторів на фінансово-економічні показники підприємства).

Інформаційною базою дослідження в дипломній роботі послуговували праці вітчизняних та закордонних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, дані статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності ФОП Радчишина Іванна Петрівна.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання розробки маркетингових резервів підвищенням конкурентоспроможності підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт». Основні положення дипломної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблені маркетингові резерви підвищенням конкурентоспроможності підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», які ґрунтуються на відповідних принципах, функціях і методах маркетингового управління з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів;

удосконалено:

– економічну сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства», яка, на відміну від існуючих підходів, характеризується переліком таких властивостей як порівнюваність, просторовість, динамічність, атрибутивність, системність, предметність й врахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування та адаптацію усіх функціональних сфер підприємства до них;

– теоретичні підходи до ступеня застосування маркетингу у процесі управління конкурентоспроможністю, згідно з якими, на відміну від існуючих підходів, визначено поняття маркетингового управління конкурентоспроможністю як діяльності, спрямованої на реалізацію маркетингових управлінських рішень стосовно адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх умов господарювання;

– комплексний підхід у маркетинговій діяльності підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, враховує аналіз основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, і містить такі складові елементи як організація, дослідження та планування;

набули подальшого розвитку:

– адаптована система збалансованих показників для маркетингових підрозділів підприємств, що, на відміну від існуючих методик, декларує пряму залежність між результатами діяльності та винагородою й формує мотиви і стимули у працівників маркетингових підрозділів досягати поставлених цілей щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані в колективній монографії «Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку» (листопад 2020 р.), а також пройшли апробацію на науково-практичних конференціях: XI Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (29-30 жовтня 2020 р.); VIII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (26-27 жовтня 2020 року).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Текст дипломної роботи викладено на 101 сторінках основного тексту, 13 рисунків, 23 таблиць, 3 додатка, список використаних джерел з 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕЗЕРВІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності, структури поняття та умов виникнення конкуренції і конкурентоспроможності підприємства

В період реформування економіки України у для створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин велике значення має дослідження понять «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства».

Алексеев С.Б. зазначив «Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності підприємства. Конкуренція (від лат. *conspicere* – зіштовхуюсь) – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку» [4, с. 132].

В сучасних умовах товарного виробництва конкуренція виступає обов'язковою економічною складовою, дія якої, на думку Галелюк М.М. є «для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби як суперництво між учасниками ринку за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, в результаті чого конкуренція

виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною господарського механізму» [11, с. 33].

Поняття конкуренції має велику кількість різноманітних підходів щодо трактування та сутнісної характеристики. Трактування поняття «конкуренція», різними авторами доволі різноманітно і багатоаспектне (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкуренція» різними вченими-економістами

Автор	Конкуренція – це
М. Мескон [37]	«суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.»
Ю. Иванов [23]	«є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ»;
Ф. Найт [39]	«як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні»;
К.Р. Макконел, С.Л. Брю [35]	«наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його»;
Фрідріх А. фон Хайек [56]	«процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання»;
М. Портер [99]	«динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти»;
Г.Л. Азоев [3]	«суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети»;
А.Ю. Юданов [60]	«боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку»;
Р.А.Фатхутдинов [54]	«процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах».

Важливо зауважити, що з переходом до ринкової економіки, а особливо до її глобалізації конкуренція стала невід'ємною частиною усіх процесів.

Якщо звернутись до історії, то для ведення господарювання у XVIII сто-

ліття була характерна вільна конкуренція, яку у всіх деталях пояснив економіст-класик А. Сміт, якій роз'яснив поняття «невидимої руки». Він перший зробив спробу надати наукове обґрунтування конкуренції, роблячи акцент на ціновому регулюванні економічних процесів:

- на базі теорії цінової конкуренції сформулював поняття конкуренції як «суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і зменшує ціни (при надлишку пропозиції)»;

- визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають «наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів»;

- вперше роз'яснив яким чином конкуренція, «порівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями»;

- запропонував елементи моделі досконалої конкуренції і теоретично довів, що «в її умовах можливе максимальне задоволення потреб» [8, с. 10].

Важливе питання стосовно механізмів регулювання конкуренції було детально вивчено в XIX столітті, а в розвинутих країнах світу цей механізм було введено в дію, через встановлення так званих «правил гри», коли підприємства та фірми намагаються запровадити нові принципи суперництва. Карпенко Є.М. пояснив їх сутність «підприємці діють не наосліп, силою витісняючи один одного з ринку, а за допомогою маркетингових прийомів детально вивчають ринкові можливості, його кон'юнктуру. Це значною мірою знижує напругу виникнення кризи надвиробництва, оскільки зі споживачем наперед узгоджуються обсяги, асортимент, умови й термін реалізації продукції» [24].

Теоретичні підходи щодо конкуренція виявляються в об'єктивних процесів господарської діяльності.

Практичні підходи Портер М. довів, що конкурентні відносини мають розвиватися під пильним впливом держави і при її координуючій ролі.

В Україні розроблені програми демонополізації економіки, визначені

вимоги до конкурентного товарного ринку, створюється нормативна база державної допомоги для вирівнювання умов господарювання різних суб'єктів підприємництва. Однак ступінь реалізації функцій держави в цій сфері далека від ідеальної. Про це свідчать існуючі проблеми розвитку конкуренції на українських галузевих ринках. На більшості з них вона стримується економічними, адміністративними, організаційними, структурними факторами, часті випадки несумлінної конкуренції. В Україні поштовхом до розвитку конкурентних відносин стала економічна реформа [42, с. 185].

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

С.М. Клименко відзначив «Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є: цивілізований, легалізований характер цієї боротьби; подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу; обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін; ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба; спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво» [52].

Важливо відзначити, що теорія конкуренції базується на тому, що реальними конкурентами виступають не країни, а окремо взяті виробники. Окрема держава зможе бути конкурентоспроможною лише за умови наявності таких галузей економіки, які також будуть конкурентоспроможними, але в свою чергу галузі буду конкурентоспроможності лише в тому випадку, якщо до їх складу входять конкурентоспроможні підприємства, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію. Портер М. також небезпідставно вважає, що «відокремлення одна від одної конкурентоспроможності товару, під-

приємства, галузі та країни є неможливим, тому що вони усі перебувають між собою у логічному взаємозв'язку».

При проведенні досліджень питання ринкової конкуренції важливого знати і розуміти ключові терміни та поняття, серед яких – об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції (рис. 1.1).

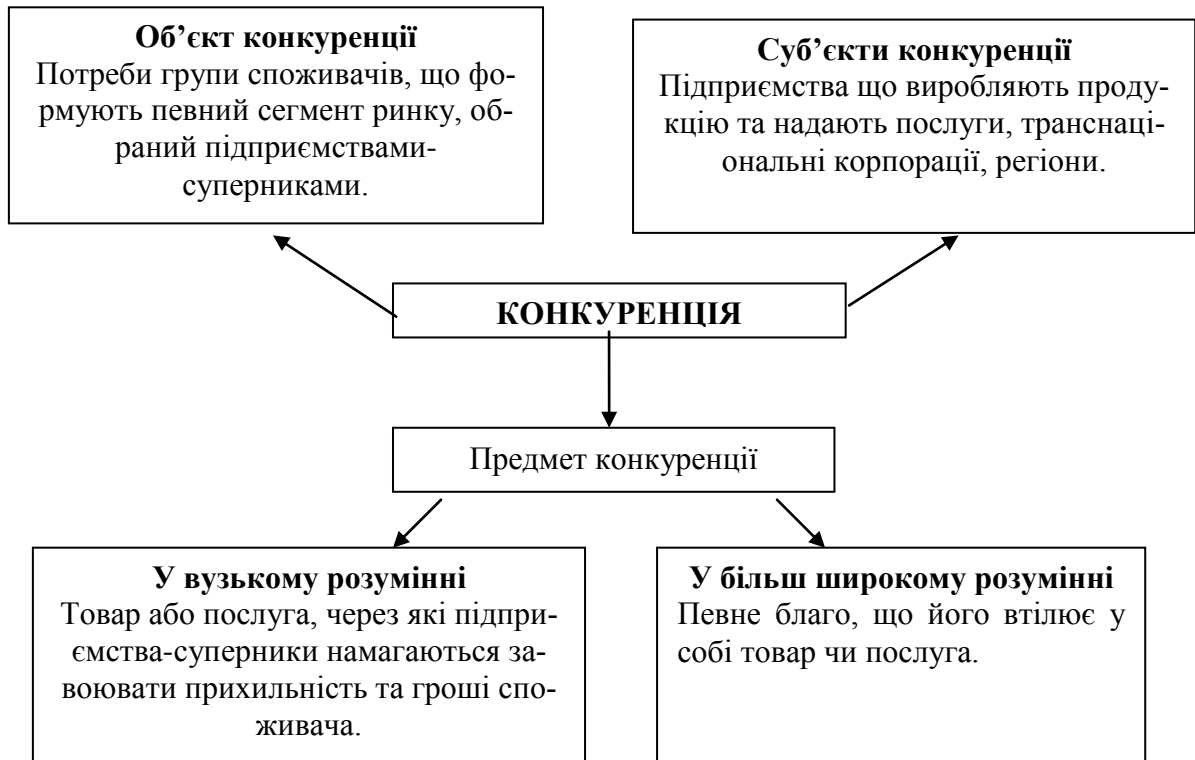


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія

Черевко Д.Г. зазначив позитивні і негативні риси конкуренції і наголошує «Тривалий час в нашій країні робився акцент в основному на негативних наслідках конкуренції: витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляція тощо. В умовах адміністративно-командної системи у практиці господарювання конкуренція була майже відсутня» [58, с. 115].

Лапченко О.С. акцентує увагу на позитивній ролі конкуренції, яку втілюють в собі функції, які їй притаманні, а саме:

– конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдиною можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і

в кінцевому підсумку - суспільними потребами та виробництвом;

– конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. В результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

– конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

– конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача.;

– історично важливою функцією конкуренції є ціноутворення. За допомогою цієї функції, конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом [33, с. 335].

Малиш М.М. розглядаючи функції конкуренції визнає, що вони мають безпосередній вплив на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення асортименту продукції [36, с. 20].

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Але існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без неї. Ось чому треба з'ясувати як виникає конкуренція [27].

Детальні дослідження конкуренції Портером М. дали підстави виділити «Першою умовою виникнення конкуренції є наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка по суті заперечує конкуренцію. Монополія і конкуренція – це

антиподи» [42].

«Друга умова виникнення конкуренції – це свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожний з них не тільки визначає що виробляти, а й має право вносити будь-які зміни у виробництво, визначати його обсяги тощо».

«Третьою умовою виникнення конкуренції є відповідність між попитом і пропозицією. Якщо, попит перевищує пропозицію, то у покупця не має свободи вибору, оскільки через дефіцит вся продукція реалізується. Там, де є дефіцит, там немає вільної конкуренції».

«Четвертою умовою виникнення конкуренції слід вважати наявність ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення високої норми прибутку, яка, по суті, є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Однак, вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того, щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва» [42].

За сучасних умов господарювання, коли кожний виробник продукції чи постачальник послуг знаходиться у посиленій конкурентній боротьбі, повсякчас постає питання виживання та розвитку підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність [34, с. 36].

Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності як однієї із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках [41].

Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів або продукції, до виробників або надавачів послуг, до регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, що сутність даного поняття в залежності від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах. Конкурентоспроможність є однією з основних категорій,

що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [27, с. 128].

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності досліджує Ільчук П. і при цьому зазначає «стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення поставлених проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склався на підприємствах, вказують на необхідність забезпечення їх конкурентоспроможності» [22, с. 178]. Слід урахувати й те, що в економічній науці, на нашу думку, ще чітко не сформувалася методологія формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Азоєв Г.Л. вважає «конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки виступає результатом її конкурентних переваг за усім спектром проблем управління компанією» [3, с. 96]. При цьому автор акцентує увагу на фінансовій складовій підприємства, вважаючи це основним показником конкурентоспроможності. Ми не можемо повністю погодитись з цим твердженням, тому що переконані, в тому, що конкурентоспроможність продукції / послуги має бути вирішальним показником конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Ми переконані, що конкурентоспроможність виступає як інтегральна характеристика підприємства, яка напряму пов'язана з виробничо-господарською діяльністю підприємства, напрямом спеціалізації, ресурсним і безумовно фінансовим потенціалом.

Для формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки необхідні: ретельний аналіз існуючих точок зору; критичне осмислення існуючих у світі підходів до конкурентоспроможності. Узагальнюючи сутність категорійного апарату в цій галузі дослідження, вважаємо за доцільне звернути увагу на найбільш вдалі, на нашу

думку, терміни, які характеризують відмінності конкретних категорій, наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Визначення термінів «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства» різними вченими-економістами

Автор	Визначення і трактування
Портер Майкл [42]	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
Василенко В.О. [10]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства, ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Должанський І.З. [15]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Фатхутдинов Р.А. [55]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Покропивний С.Ф. [43]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Савчук О. [45]	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягти кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.
Ярошенко С.П. [62]	Конкурентоспроможність – є здатністю підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.
Карпенко Є.М. [24]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Іванов Ю.Б. [23]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Продовження таблиці 1.2

Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [20]	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо.
Должанський І. [15]	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні.
Азоєв Г. [2]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства
Зав'ялов П.С. [18]	Конкурентоспроможність – це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
Алексєєв С.Б. [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.
Кузьмін О.Є. [32]	Конкурентоспроможність – сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Балабанова Л.В. [7]	Конкурентоспроможності – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Бондаренко Г.С. [8]	Конкурентоспроможності – 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
Галелюк М.М. [11]	Конкурентоспроможність – конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи

З наведених визначень зрозуміло, що поняття «конкурентоспроможності підприємства» є дуже складним і не має жодного узагальненого визначення.

Аналізуючи представлені погляди на визначення понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», спостерігаються точки зору, які згруповані таким чином:

По-перше, більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це поняття, яке визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів.

По-друге, автори вважають конкурентоспроможність підприємств як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку.

По-третє, автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами-конкурентами.

По-четверте, автори визначають, що конкурентоспроможність підприємств – це підвищення продуктивності використання його ресурсів.

По-п'яте, автори розглядають конкурентоспроможність підприємств з позиції маркетингової складової: наявність ефективного маркетингового комплексу, торгової марки, іміджу тощо.

Дійсно, при узагальненні різних визначень вищенаведених понять можна зазначити, що конкурентоспроможність є однією комплексною, інтегральною характеристикою, відповідно до якої проводиться аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку, проводиться оцінка ефективності його функціонування в сучасних економічних умовах.

Гаркавенко С.С. надає наступне визначення «Конкурентоспроможність – це діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань» [12, с. 56].

Балабанова Л.Б. стверджує «Конкурентоспроможність може бути визначена як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності» [7, с. 84].

Ми погоджуємося з наведеними визначеннями і вважаємо, що потенціал підприємства, його сильні сторони, стратегії розвитку є основою конкуренто-

спроможності підприємства, що обумовлює здатність його ефективного довготривалого функціонування у непередбаченому зовнішньому середовищі.

В табл. 1.3. розглянемо класифікацію конкурентоспроможності в залежності від певних ознак

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентоспроможності

Ознаки	Види конкурентоспроможності
1. Територіально-географічна сфера	– міжнародна – внутрішньо-національна – регіональна
2. Рівень конкуруючих об'єктів	– галузі (комплексу галузей) – підприємства – товару
3. Фіксація у часі	– на визначену дату в минулому – поточна – прогнозована

Відповідно до безлічі визначень поняття, виділяють наступні ознаки конкурентоспроможності підприємства:

1) динамічність – це критерій конкурентоспроможності з часовим характером, означає положення об'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності;

2) релевантність – це конкурентні переваги даного підприємства відносно іншого, можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

3) актуальність – це данні про розвиток технологій, які відображають теперішній стан передових технологічних досягнень підприємства;

4) відносність – це коли конкурентоспроможність проявляється через порівняння характеристик даного підприємства з характеристиками іншого, що діють на тому ж ринку [38, с. 103].

В умовах формування ринкових відносин на Україні, що характеризуються появою підприємств різних форм власності, постійними змінами в зо-

внішньому середовищі, мінливістю купівельного попиту, наданням практично кожному економічному суб'єкту права виходу на зовнішній ринок, головним фактором успіху функціонування підприємств у сучасних умовах маркетингової орієнтації є забезпечення їхньої конкурентоспроможності [47].

На сьогоднішній день не існує загальновизнаного поняття конкурентоспроможності. В економічній літературі поняття конкурентоспроможності має різні інтерпретації, по-різному аналізуються, зокрема в залежності від того, до якого економічного об'єкта воно застосовується. Об'єктом же може виступати як національна економіка в цілому, так і та чи інша галузь, чи підприємство або фірма [53, с. 155].

Таким чином, практично у всіх визначеннях поняття конкурентоспроможності розглядається поза умовами маркетингової орієнтації підприємств.

У загальному визначенні конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [29].

Конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це здатність підприємства до ефективного функціонування на ринку з забезпеченням своєчасної реакції на зміни потреб і переваг споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що діють на даному ринку [42].

Зарубіжні вчені розглядають конкурентоспроможність в аспекті понять «конкурентна позиція» або «конкурентна перевага». Так, на думку К. Макконел, «конкурентна позиція може оцінюватися за займаною ринковою часткою, а також за такими показниками, як доходи від збуту, імідж компанії, прибутковість (рівень інвестицій, цін, витрат, продуктивності й норми прибутку)» [35].

Пивоваров М.Г. визначив «Конкурентоспроможність підприємства, на відміну від його конкурентної позиції й конкурентної переваги – це здатність підприємства як складної відкритої організаційно-економічної системи прогнозувати своє майбутнє, випускати конкурентоспроможну продукцію й забезпечувати за рахунок цього достатній для нормального функціонування й розвитку прибуток. Причому існує ряд вимог для підприємства, що претендує на статус конкурентоспроможної господарюючої одиниці: використання прогресивної технології; використання сучасних методів менеджменту; своєчасне відновлення фондів; забезпечення гнучкості виробництва, а також пропорційності, паралельності, безперервності, точності, ритмічності процесів; забезпечення стійкості функціонування» [41, с. 157].

Для з'ясування структури поняття «конкурентоспроможність» доцільно розглянути напрямлення зміни наведених частинних ознак при зростанні (зниженні) конкурентоспроможності підприємства. Відомо, що цінова еластичність попиту – величина негативна, так як з підвищенням ціни товару попит на нього зазвичай зменшується. Тому, якщо має місце реальне підвищення конкурентоспроможності підприємства у часі або в просторі за всіма напрямками своєї діяльності (внутрішніми і зовнішніми) рентабельність виробництва й частка ринку зростають, а цінова еластичність попиту не зменшується [15].

В період реформування та сучасного розвитку економіки України вкрай важливою є адаптація вітчизняних підприємств до умов динамічного зовнішнього середовища, де особливо жорстокими стають умови ведення бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках, конкурентне середовище, процеси інноваційного розвитку та організаційні трансформації. На ефективну діяльність сучасних підприємств впливає велика кількість чинників як зовнішніх так і внутрішніх.

У таких складних умовах господарювання підприємства мають сформувати модель поведінки, яка б враховувала взаємозв'язки чинників середови-

ща з усіма стратегічними господарськими підрозділами підприємства, які також мають бути конкурентоспроможними.

Щільність зв'язку факторів та умов суперництва підприємств за прихильне ставлення споживачів до товарів певних виробників, є складовими структури даного поняття (рис. 1.2).

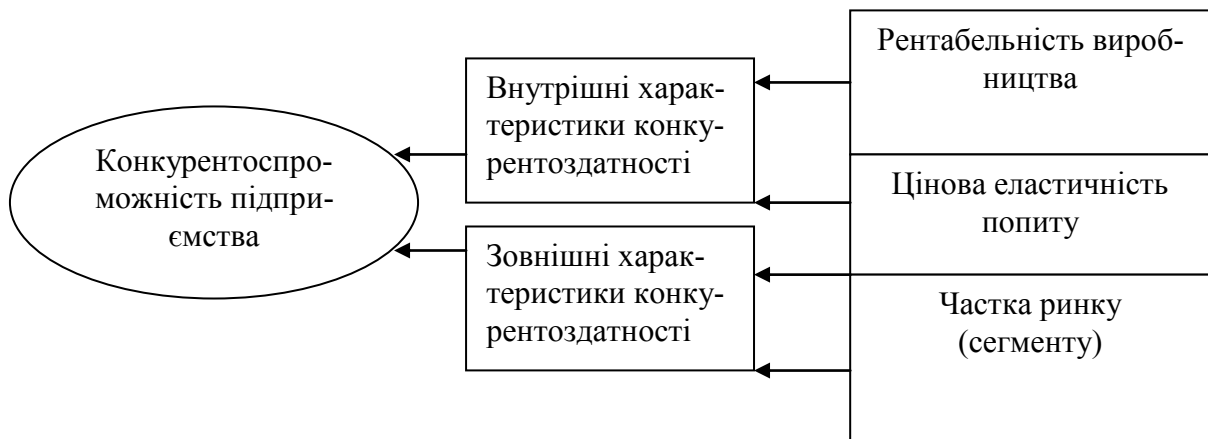


Рис. 1.2. Структура поняття конкурентоспроможність підприємства

Отже, можна говорити, принаймні, про три частинні ознаки конкурентоздатності підприємства:

1. Рентабельність виробництва.
2. Ринкова позиція, що виражається певною часткою ринку або його відповідного сегменту.
3. Цінова еластичність попиту споживачів на диференційований товар.

Причому вказані ознаки треба розглядати й використовувати не ізольовано, а комплексно, в системі. В протилежному випадку кожна окрема з них може надати викривлене уявлення про рівень економічного поняття, що досліджується.

Літвінова Ю.О. робить припущення «Якщо ріст конкурентоздатності об'єкту забезпечується, головним чином, за рахунок використання зовнішніх (кон'юнктурних) факторів, наприклад, шляхом зниженням цін на свої вироби, або за допомогою посилення бренду (торгової марки), то має місце під-

вищення ринкової позиції підприємства при незмінній еластичності попиту і зниженні рентабельності виробництва» [34, с. 36].

В той же час, Василик І.І. визнає «Зниження конкурентоспроможності підприємства проявляється у зниженні всіх трьох частинних його ознак, або ж деяких із них, а недостатня увага до внутрішніх чинників конкурентоздатності приводить до зростання собівартості продукції, падіння прибутків й рентабельності виробництва» [9, с. 67].

Отже, ми переконались, що в економіці не існує єдиного показника, який можна було б розглядати як основний показник рівня конкурентоспроможності підприємства.

В науковому обороті показники, які не піддаються безпосередньому вимірюванню, а проявляються на поверхні явищ у вигляді множини факторів – чинників-симптомів, називаються латентними [19, с. 70].

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від конкурентоспроможності продукції, але без виробника продукція як така існувати не може. При дослідженні факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, до них потрібно включити конкурентоспроможність продукції (рис. 1.3) [30].

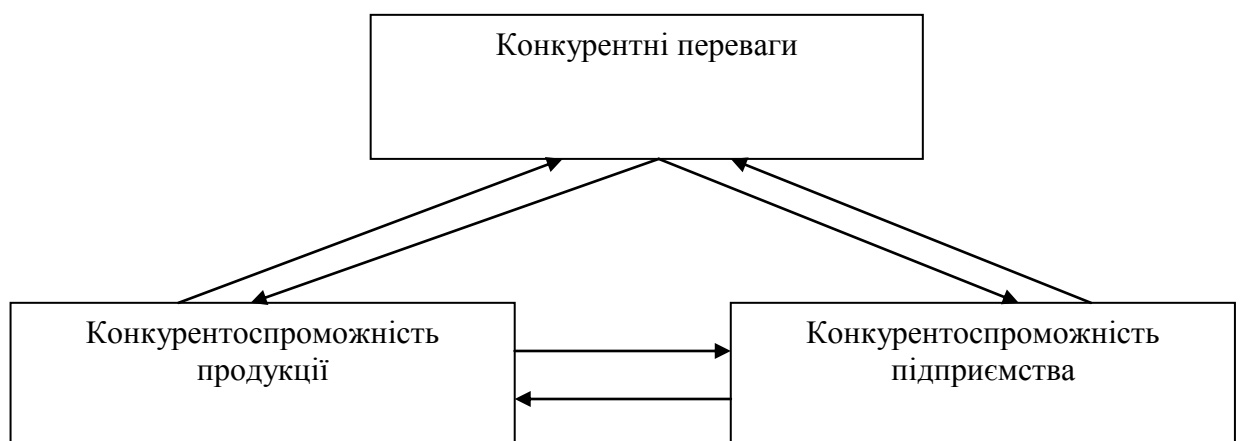


Рис. 1.3. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства і продукції

Карпенко Е.М. визначає «Конкурентоспроможність продукції – це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару – конкурента

як по ступеню відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратах на її задоволення» [24, с. 257].

Отже, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є латентним в тому сенсі, що воно принципово не може бути вимірне єдиним статистичним показником. Указане поняття носить ознаки складної, прихованої власності виробничої системи, якою є промислове підприємство в умовах ринкового господарювання, й проявляється на поверхні у вигляді сукупності чинників-симптомів – окремих групових та первинних факторів (технічних, технологічних, економічних та інших показників і коефіцієнтів). Зазвичай латентні показники оцінюються експертами опосередковано – на основі значень відповідних первинних факторів [3].

Отже, можна зазначити, що кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами-конкурентами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність.

1.2. Дослідження економічної сутності поняття резервів та їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Проблема підвищення конкурентоспроможності від окремого виду продукції, бізнес-процесу до підприємства в цілому залежить від вирішення проблеми використання наявних резервів [44, с. 185].

Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств повинно базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку всіх резервів, їх аналізу та можливості використання для розвитку [27].

Василенко В.О. визначає «Резерви – це невикористані можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Резерви відображають ступінь використання факторів у певних умовах конкретного пі-

дприємства і змінюються залежно від розвитку науки і техніки, удосконалення виробництва та управління» [10, с. 9-10].

Ямненко Г.Є. під резервами розуміє «невикористані в повному обсязі можливості підприємства, пов'язані зі скороченням витрат виробництва та забезпеченням діяльності на конкурентному ринку. Склад резервів може змінюватися: інновації, характеристика продукції, організація та управління підприємством обумовлюють виникнення нових видів резервів» [61, с. 125].

Радева М.М. зазначає «Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами у всіх сферах діяльності, але воно спроможне використати свої можливості на досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Наявність невикористаних можливостей виникає внаслідок появи нових можливостей виробництва та зміни ринкової ситуації у зв'язку з безперервним науково-технічним прогресом, що безпосередньо впливає на зростаючі вимоги до кваліфікації кадрів та технологій [48, с. 216].

Балабанова Л.В. з огляду на те, «що умови діяльності підприємств України стають усе більш динамічними і складними, а економічні відносини – більш глобальними та невизначеними, виявлення всіх наявних можливостей прибуткового функціонування підприємства є все більш актуальним, тим більше, що загострення конкуренції у боротьбі за споживача привертає увагу до маркетингу як однієї із складових систем підприємства, процес впровадження якої на підприємствах нашої країни дотепер перебуває на стадії формування. При цьому можливості та результати діяльності цієї системи визначаються маркетинговим потенціалом, що являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів і зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища і перспективність його розвитку» [6, с. 105].

Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого, з використанням факторів зовнішнього ринкового середовища. Останні включають резерви викорис-

тання правил і норм, що встановлюються державою і резерви самих ринкових механізмів [13, с. 249].

Розкриємо економічну суть поняття резерви з точки зору різних вчених (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «резерви» різними вченими-економістами

Автор	Резерви – це
Азоєв Г. [3 с. 181]	Резерви – це запас чого-небудь на випадок потреби, це джерело звідки черпаються необхідні нові матеріали, сила це відособлена частина активів, яка концентрується в резервних фондах як централізованих, так і децентралізованих і призначається для покриття непередбачених потреб, витрат для підстрахування ризиків
Кузьмук П.П. [31, с. 145]	Резерви – потенційно активну і підготовлену частину персоналу організації здатну замінити вищестоящі посади, а також частину персоналу, що проходить плановану підготовку для зняття робочих місць вищої класифікації
Царенко О.В. [57, с. 347]	Резерви – це потенційні можливості, які упускаються фірмою або підприємством, і які забезпечують подальше підвищення економічної, соціальної, екологічної ефективності виробництва за рахунок якнайповнішого використання у всіх сферах діяльності підприємства досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду
Савицька Г.В. [46, с. 492]	Резерви – можливості розвитку виробництва щодо досягнутого рівня на основі використання досягнень науково-технічного прогресу
Ячменьов В.М., Федоркіна М.С. [63, с. 65]	Резерви – це чинник, що забезпечує економічну стійкість підприємства в ринкових умовах, полягає в якнайповнішому і раціональнішому використанні потенціалу підприємства для забезпечення зростання об'ємів конкурентноздатної продукції при найменших витратах всіх видів ресурсів

Підводячи підсумок дискусії навколо поняття резерви відзначимо два основні поняття резервів.

По-перше, резерви як плановані запаси, наявність яких у виробництві і обігу необхідні для безперервного розвитку виробництва як на рівні будь-якого суб'єкта господарювання так і на макроекономічному рівні.

По-друге, резерви як невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання. Саме ці резерви обумовлені вдосконаленням техніки, технології, живої праці, ефективним використанням сировини, матеріалів, умінням максимально скористатися ринковою ситуацією і формальними умовами діяльності і представляють особливий інтерес [61, с. 126].

Резерви конкурентоспроможності не слід змішувати з резервами як запасами товарно-матеріальних цінностей, необхідних для виробництва конкурентоздатної продукції. Річ у тому, що одне і те ж підприємство володіючи одним і тим же запасом товарно-матеріальних цінностей, однієї якості і складу може створювати продукцію абсолютно різної конкурентоспроможності. І це визначатиметься не лише і не стільки кількістю і якістю запасів сировини наскільки ефективно і адекватно ринкової ситуації використовуватиметься внутрішній потенціал підприємства [63, с. 65].

Проблеми дослідження потенціалу підприємства та його резервів у ринкових умовах господарювання є актуальними, вони пов'язують конкурентоспроможність продукції та ефективність виробництва, можливість реалізації стратегічної політики і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Оскільки більшість досліджень проблем конкурентоспроможності підприємств стосуються отримання довгострокової якісної конкурентоспроможності, то її досягнення потребує безперервного процесу пошуку нових можливостей удосконалення не лише виробництва, а й активізації конкурентної боротьби на основі виявлення резервів розвитку у всій сукупності складових потенціалу сучасного підприємства [52].

Практика свідчить, що основними напрямками пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства є:

- 1) ресурсний — відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці; при цьому потрібно враховувати рівень завантаження обладнання, структуру собівартості продукції, що виготовляється з погляду співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці;

2) організаційний — передбачає пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві; при цьому насамперед увага звертається на ефективність управління — важливої складової ефективності підприємства, а отже, значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу — від рівня робочого місця окремого працівника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому;

3) технологічний — це удосконалення технічної бази та пов'язані з цим організаційно-правові проблеми [38, с. 103].

На думку багатьох економістів, подолання технічного й технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а й упровадження певного комплексу відносин — «корпоративної культури».

Для пошуку невикористаних резервів конкурентоспроможності необхідно вимірювати та аналізувати показники та параметри всіх складових діяльності підприємства як орієнтирів для формування стратегії та тактики підвищення якісної поточної й довгострокової, зовнішньої й внутрішньої конкурентоспроможності [62].

Сукупність резервів має відчутний вплив на конкурентоспроможність підприємства, проте вона не є повною та достатньо деталізованою, оскільки, на наш погляд, не виділяються нематеріальні активи й інформація та управлінсько-організаційний потенціал як ключові фактори у системі управління конкурентоспроможністю підприємства [58, с. 115].

При визначенні резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати удосконалену класифікаційну схему резервів, сформовану відповідно до основних аспектів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства [50, с. 294].

Реалізуючи комплексний підхід до конкурентоспроможності, заснований на базі врахування основних складових потенціалу підприємства: ступеня задоволення споживача продукцією, посилення кадрового потенціалу, спрямованість на інновації, конкурентного потенціалу підприємства та ефективності стратегії для певного сегмента ринку, резерви підвищення конкуре-

нтоспроможності вітчизняного підприємства можна розділити на сім груп (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Дана класифікація має узагальнений вигляд, природно, що для кожного підприємства необхідно скласти власну схему з урахуванням конкретних умов діяльності самого суб'єкта господарювання і результатів економічного аналізу та розробити рекомендації з використання нереалізованих конкурентних потенційних можливостей.

Існують два види конкурентних переваг:

– переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами;

– переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [25, с. 16].

Варто зауважити, що рівень маркетингового потенціалу підприємств може бути різним у залежності від розміру підприємства, виду продукції, асортименту тощо, що дає підстави керівництву аналізувати власну бізнес-можливість і приймати реалістичні управлінські рішення [28, с. 332].

Маркетингові фактори, які формують потенціал підприємства, наведено на рис. 1.6.

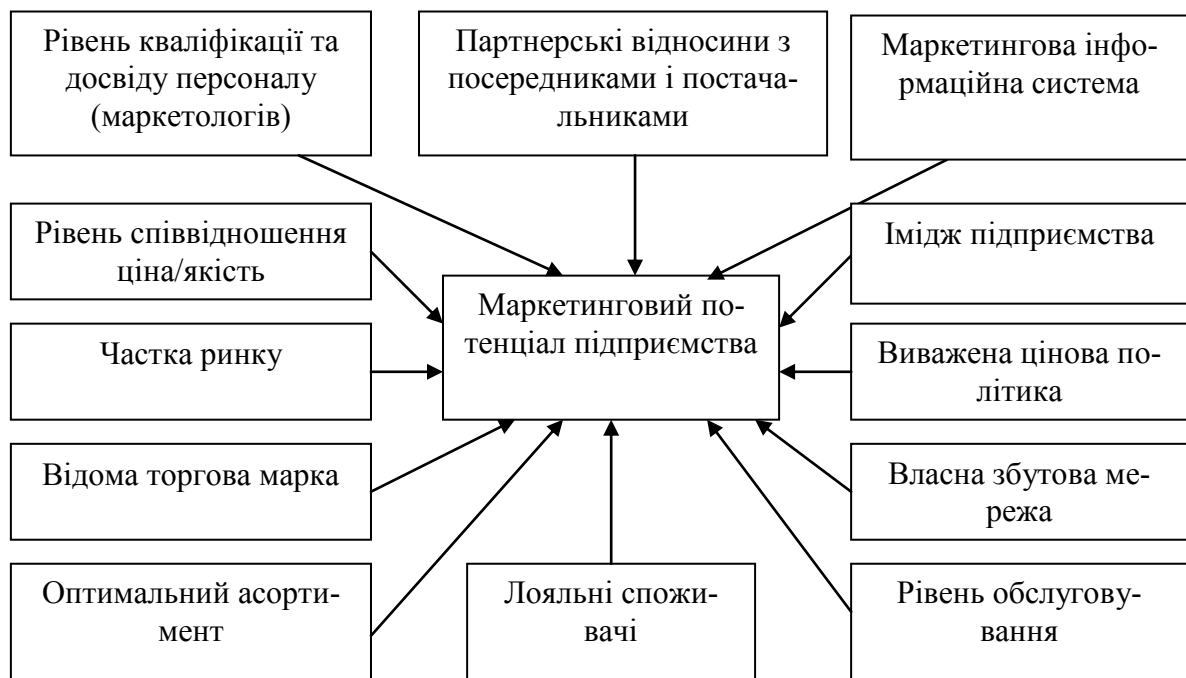


Рис. 1.6. Фактори, які формують структуру маркетингового потенціалу підприємства

Маркетинговий потенціал у системі потенціалу підприємства є ланкою його зв'язку із ринком, що формується завдяки управлінню елементами маркетингового комплексу: продукцією, ціноутворенням, збутом, просуванням [5, с. 132].

Основними маркетинговими резервами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг;
- покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після-продажного сервісу; підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу [51].

Обов'язково треба враховувати, що ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція [45, с. 59].

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему маркетингово-орієнтованих заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства засвідчує про ефективне розпорядження власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

1.3. Методологічні підходи до визначення показників конкурентоспроможності підприємства та їх оцінка

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що виробляється та ефективність використання ресурсів [24].

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри – собівартість, ціну одиниці продукції та споживання, умови платежів та поставок і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає продукція стандартам, нормам, правилам, що регламентують параметри якості продукції.

Нині існує велика кількість методик оцінки конкурентоспроможності підприємства як відносно простих, так і набагато складніших, що вимагають від останнього відповідних витрат та професіоналізму персоналу.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинен бути асортимент випускаємої продукції та її конкурентоспроможність. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом, рекламою і т. д. приваблює не лише покупця, а також і бізнесмена, акціонера, інвестора [33, с. 335].

В загальному вигляді алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства складається з таких етапів:

- визначення мети оцінювання конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);

- вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для оцінювання конкурентоспроможності;

- визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства);

- розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;

- обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінювання та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій [40, с. 173].

Спектр даних показників повинен охоплювати: ефективність виробничо-збутової діяльності (на основі вивчення динаміки продажів у вартісному й кількісному вираженні, завантаження виробничих потужностей, портфеля замовлень, обсягу й напрямку інвестицій); ефективність капітальних вкладень, резерви зниження витрат виробництва. Крім того, важливе значення має аналіз витрат обігу (величини збутових витрат до прибутку) з метою виявлення непродуктивних витрат у всій системі руху товарів від продавця до покупця [22].

На думку І.З. Должанського, підприємство повинно приділяти серйозну увагу аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності (рис. 1.7.), надавати великого значення дослідженню своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів та накопичення коштів, за рахунок яких воно змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх на ринку. У процесі такого дослідження використовують якісні та кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності підприємства, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі, яка користується попитом, а, крім того, що забезпечує одержання намічених і стабільних результатів [15].



Рис. 1.7. Класифікація факторів конкурентоспроможності

Сучасні умови розвитку підприємств та економіки в цілому вимагають обов'язкового врахування факторів зовнішнього середовища при аналізі й оцінці конкурентоспроможності як підприємства, так і продукції, яку воно виробляє [25, с. 16].

Облік та аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства сприяє:

- зниженню рівня невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства.
- підвищенню якості стратегічного планування й прогнозування результатів діяльності господарюючого суб'єкта.
- підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції, що випуска-

ється, і загальної конкурентоспроможності продуцента.

– збереженню конкурентної позиції, а в перспективі збільшенню частки ринку, що належить підприємству [48, с. 215].

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати на реалізацію. Цей фактор досить суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можна досягти непоганих результатів в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але із-за непродуманої збутової політики, підприємство може понести збитки. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, необхідної ринкові, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту [48, с. 216].

Визначивши середовище, в якому воно буде працювати, підприємству необхідно перейти до виявлення ролі, яке воно займає на ринку. Тут важливо виходити із максималізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів [33].

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб опти-

мального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

Н.Е. Красностанова, П.С. Маковеев виділяють наступні фактори конкурентоздатності підприємства [26, с. 55].

1. НІОКР: якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції (досягнення економії на масштабах виробництва і т.д.); якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреб в ремонті); висока міра використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ (присутність в точках роздрібної торгівлі); наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії; низькі витрати по реалізації; швидка доставка висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції; акуратне виконання замовлень покупців (невелика кількість помилок і повернення); різноманітність моделей (видів продукції); мистецтво продажу; привабливий дизайн (упаковка); гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий таланти; ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння (знання) певною технологією; здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари з стадії розробки в промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і ноу-хау в області менеджменту.

6. Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів [26, с. 55].

Наведена класифікація хоча й у неявному вигляді теж підрозділяє характеристики конкурентоспроможності підприємства на внутрішні (НІОКР, виробництво, персонал) та зовнішні (імідж, здатність реагувати на ринкову ситуацію та інші).

М.Н. Малиш, Л.В. Фомченкова, І.А. Жужгіна при оцінці конкурентного потенціалу і виборі конкурентної стратегії підприємства пропонують враховувати виробничу, інноваційну, кадрову, фінансову, маркетингову складові, а також інформацію про ринкову кон'юнктуру – дані за ресурсним забезпеченням та збутом готової продукції [36, с. 20].

Зрозуміло, що наведені вище фактори конкурентоспроможності підприємства, що пропонуються численними авторами, здебільшого являють собою групові чинники, які агрегують дію первинних факторів конкурентоздатності.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу зумовлює необхідність обґрунтування системи критеріїв, які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості й ефективності використання потенціалу підприємства [41, с. 157].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовують також деякі розрахункові показники, які свідчать про ступінь стійкості положення підприємства, спроможності виготовляти продукцію, яка користується попитом на ринку й забезпечує підприємству одержання намічених та стабільних кінцевих результатів. До ряду таких показників відносяться:

–відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;

–відношення прибутку до загальної вартості продажу (підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства);

–відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції свідчить про спад попиту на продукцію підприємства та затоварювання готової продукції;

–відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних виробничих запасів показує, що сталося, або зниження попиту на готову продукцію, або збільшення запасів сировини (зменшення цього показника свідчить про уповільнення обігу запасів);

–відношення обсягу продажу до суми дебіторської заборгованості показує, яка частка реалізованої продукції поставлена покупцями на основі комерційного кредиту [30].

Підприємство, яке має більш низькі витрати виробництва, отримує більш великий прибуток, що дозволяє розширювати обсяги виробництва, підвищувати його технічний рівень, економічну ефективність та якість продукції, а також удосконалювати систему збуту. В результаті конкурентоспроможність такого підприємства та його продукції підвищується, що сприяє збільшенню її частки на ринку за рахунок інших фірм, які не мають таких фінансових та технічних можливостей [14, с. 29].

Важливе значення має аналіз витрат обігу, який обчислюється шляхом відношення величини збутових витрат до розмірів прибутку [36].

Аналіз витрат обігу дозволяє викрити невиробничі витрати по всій системі товарного руху від продавця до покупця [19, с. 69].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкурентному ринку, або його сегменті, побудовані на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей підприємства. Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та покликана з'ясувати потенційні можливості підприємства і заходи, які воно повинно вжити для забезпечення конкурентоспроможності позицій на конкурентному ринку.

Така оцінка повинна містити наступні показники:

- потреба у капіталовкладеннях фактичних та перспективних як в цілому, так і за окремими видами продукції і за конкретними ринками;
- асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість (продуктова диференціація);
- набір ринків або їх сегментів для кожного продукту (ринкова диференціація);
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- перелік заходів та засобів, якими підприємство може забезпечити собі перевагу на ринку;
- створення заохочуючого уявлення про підприємство у покупців, виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом, добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами щодо терміну постачання товарів та послуг [39].

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати стратегію основних конкурентів [19, с. 68]. Як правило при оцінюванні стратегії вирішують такі питання:

- Які головні фактори конкурентоздатності продукції підприємства?
- Яка практика підприємств-конкурентів в рекламі та стимулюванні збуту продукції?
- Який рівень сервісу пропонують конкуренти?
- Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу чи створюють власну?
- Яка практика товароруку у фірм-конкурентів (види транспорту), об'єми запасів, розміщення складів, види складів та їх вартість?

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти [22, с. 179]. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку сільськогоспо-

дарської продукції, і його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації власної продукції. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д. [32].

Конкурентоспроможність підприємства залежить також від конкурентоспроможності продукції, але без виробника продукція як така існувати не може. Таким чином, при дослідженні факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, до них потрібно включити конкурентоспроможність продукції [26, с. 55].

Проблема підвищення конкурентоспроможності і забезпечення конкурентних переваг підприємств на ринку є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день, конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для аналізу конкурентних позицій на ринку. Таким чином, формування конкурентного середовища зумовлює необхідність відпрацювання кожного параметра конкурентоспроможності підприємства та продукції на ринку [34, с. 36].

Для захисту вітчизняного ринку Україна має достатньо економічних і правових важелів, розумне застосування яких дасть змогу вітчизняному виробникові успішно конкурувати зі своїми зарубіжними суперниками. Важливо розробити напрями впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії конкуренції, здійснення діагностики стану конкурентного середовища вітчизняних підприємств та опрацювання організаційно-економічних аспектів впровадження технології управління конкурентними перевагами в діяльність вітчизняних підприємств.

Висновки до першого розділу:

Проведене дослідження сутності і розвитку поняття «конкурентоспроможності підприємства», варто відзначити багатосторонність та комплексність даної категорії та узагальнити результати у висновках:

1. Конкурентоспроможність безперечно можна вважати складовою, що забезпечує успішну діяльність підприємства, забезпечуючи творчу свободу, створення умов для самореалізації в сфері економіки, шляхом розробки і впровадження нових конкурентних товарів і послуг. Конкурентоспроможність є економічною категорією, яку можна розглядати на рівні підприємства, на галузевому і державному рівнях.

2. Для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. Таким чином, підприємству спочатку потрібно визначитися з підходами щодо здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, або підхід, акцентований на конкурентах. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами.

3. Конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка загального стану та фінансово-економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, слід враховувати всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

4. Під резервами розуміють невикористані в повному обсязі можливості підприємства. Практика свідчить, що основними напрямками пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності виступає: ресурсний, організаційний, технологічний і маркетинговий потенціал – ступеня задоволення споживача продукцією, посилення кадрового потенціалу, спрямованість на інновації, конкурентного потенціалу підприємства та ефективності стратегії для певного сегмента ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична особа-підприємець Радчишина Іванна Петрівна є одним із багатьох підприємств, що займається реалізацією меблів вітчизняного та зарубіжного виробництва. Воно працює на українському ринку з 2000 року під назвою «Комфорт» на основі приватної власності його власника з правом найму працівників.

Підприємство розташоване в м. Синельникове і має таку юридичну адресу: 49026, м. Дніпро, вул. Миру, 10.

ФОП Радчишина Іванна Петрівна – це підприємство, є продавцем надійних меблів і працює під назвою «Комфорт». Меблі створюються за індивідуальним замовленням, а також вже виготовлені за ексклюзивним дизайном. Кожний виріб має свою неповторність, адже це відображення роботи майстрів в поєднанні з побажаннями клієнта. Підприємство, пропонує споживачам, широкий вибір меблів – кухні, шафи-купе, вітальні, спальні, м'які меблі, столики, тумби і комоди та інші, а також матеріалів, для комплектації меблевих виробів, в залежності від фінансових можливостей. Один і той же виріб здатен суттєво різнитися в ціні. Все це залежить від країни виробника, матеріалів та їх функціональних можливостей.

Замовляючи та купуючи меблі ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» можна бути впевненим у своєчасному, добросовісному, якісному обслуговуванні.

Метою діяльності підприємства є: закупівля продукції вітчизняного та зарубіжного виробництва, реалізація різних видів меблів вітчизняних та за-

рубіжних товаровиробників, виставкова діяльність (Showroom) з каталогами продукції, отримання прибутку, задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, здійснення посередницької діяльності.

Підприємство має власні виставкові зали з каталогами продукції різних провідних фірм з виробництва меблів, таких як: ЗАТ «Акрос», ПП «Ірма» (ТМ «Аматі»), ВАТ «Білицька меблева фабрика» (ТМ «Р.К.С.»), компанія «Меркс Трейд», ТзОВ «Престиж» (ТМ «АМФ»), ЗАТ «Новий Стиль» (ТМ «ЄвроТех»), ТзОВ «ДЛС-Меблі», компанія «Martex», ПП «Неопол», ТОВ «СНАЙТ», компанія «Роникон», FZB, Largo Classic та інші.

Трудовий колектив підприємства складається з 25 осіб, які зайняті в діяльності на основі трудового договору. Діяльністю підприємства управляє його засновник - генеральний директор та його заступник – комерційний директор.

Комерційний директор здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання поставки замовлень. Комерційний директор також здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від менеджера по збуту та головного бухгалтера.

ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є одним з багатьох приватних підприємств, що займаються реалізацією меблів по каталогах та на замовлення в регіоні. Підприємство має велику кількість конкурентів, яка створює жорстку конкуренцію для даного підприємства і потребує від нього стабільності, надійності та відповідальності у відносинах з партнерами по бізнесу. Адже, добре налагоджені зв'язки з партнерами, постачальниками та споживачами вважаються невидимим капіталом. Відносини між постачальниками оформлюються шляхом підписання договорів, угод, листування та телефонних дзвінків.

Товарна продукція реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній та вартісній формах. Асортимент продукції досить різноманітний, про що свідчать дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура товарної продукції
ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Види продукції	2017		2018		2019		2019 р. в % до 2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Кухні	1552,1	14,3	1694,2	13,1	2042,0	14,7	131,6
Столи, стільці і комоди	760,0	7,0	778,2	6,0	925,0	6,7	121,7
Корпусні меблі для віталень та передпокоїв	2172,0	20,0	2221,6	17,2	2581,3	18,6	118,8
Спальні	2521,1	23,2	3207,3	24,8	3252,0	23,5	129,0
Шафи-купе	952,5	8,8	1312,6	10,1	1105,1	8,0	116,0
М'які меблі	1845,6	17,0	2345,1	18,1	2431,9	17,6	131,8
Меблі для дитя- чої кімнати	874,0	8,0	1152,4	8,9	1223,1	8,8	139,9
Інші меблі	186,4	1,7	225,6	1,7	292,8	2,1	157,1
Всього	10863,7	100,0	12937,0	100,0	13853,2	100,0	127,5

З даних таблиці видно, що найбільшим попитом на підприємстві користуються спальні, корпусні меблі для віталень та передпокоїв, м'які меблі та кухні, тому що в структурі товарної продукції, їх питома вага становить 23,5, 18,6, 17,6 та 14,7 % відповідно.

Найменша питома вага припадає на такі види продукції, як: столи, комоди та шафи – 6,7 % та інші меблі – 2,1 %, це пов'язано з тим, що в салоні вони в обмеженому асортименті, і на майбутнє планується його розширення.

В цілому можна відмітити, що виручка від реалізації продукції в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 13,2 %, це свідчить про підвищення попиту на товар та розширення асортименту продукції.

Реалізація продукції підприємства здійснюється на замовлення по каталогах. Самостійних роздрібних точок підприємство поки що не має, але в майбутньому планується створити у місті мережу фірмових салонів та виставкових залів. Підприємство має один виставковий зал, в якому розміщені зразки деяких моделей меблів, а також викладені каталоги товаровиробників меблів, з якими співпрацює підприємство. Розглянемо динаміку виручки від реалізації продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» за 2017 – 2019 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники динаміки виручки від реалізації продукції
в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» за 2017 – 2019 рр.

Рік	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		до 2017 р.	до попереднього	до 2017 р.	до попереднього	до 2017 р.	до попереднього	
2017	10863,7	-	-	100,0	-	-	-	-
2018	12937,0	2073,3	2073,3	119,1	119,1	19,1	19,1	108,6
2019	13853,2	2989,5	916,2	127,5	107,1	27,5	7,1	129,4

Аналізуючи дані табл. 2.2 видно, що виручка від реалізації продукції за досліджуваний період постійно збільшувалась. Найбільший рівень показника був в 2019 році і становив 13853,2 тис. грн., а найнижчий в 2017 році – 10863,7 тис. грн.

За аналізований період даний показник збільшився на 2989,5 тис. грн., або на 27,5%, а при порівнянні з 2018 р. виручка від реалізації збільшилась на

916,2 тис. грн., або на 7,1%. На основі розрахунків виявлено, що середній щорічний приріст товарної продукції склав 1494,75 тис. грн., а середній щорічний темп зростання валової продукції на підприємстві – 23,0 %.

Для виявлення тенденцій зміни цього показника в майбутньому проведемо аналітичне вирівнювання (рис. 2.1).

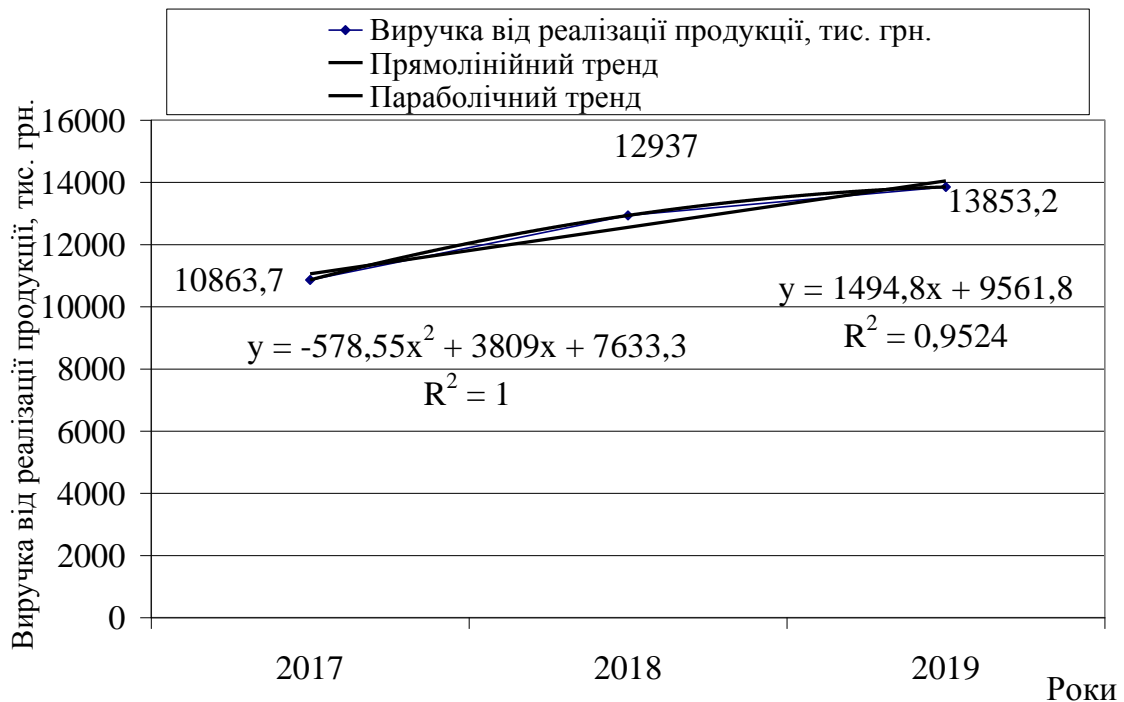


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання виручки від реалізації продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», тис. грн.

В результаті аналітичного вирівнювання можна зробити наступний висновок: виручка від реалізації продукції в році, який передуює початку досліджень становила 9561,8 тис. грн. (параметр рівняння прямолінійного тренду $a_0 = 9561,8$) з щорічним зростанням в середньому на 1494,8 тис. грн. (параметр рівняння прямолінійного тренду $a_1 = 1494,8$).

Рівняння параболічного тренду показує, що середнє початкове збільшення обсягів реалізованої продукції становить 3809,0 тис. грн. з щорічним уповільненням в середньому на 578,55 тис. грн. Прогноз зростання обсягів товарної продукції можна визначити за допомогою методу екстраполяції. Для

цього в трендове рівняння замість t підставимо порядковий номер року, на який будемо здійснювати прогноз:

$$\bar{y}_{2020} = 9561,8 + 1494,8 * 4 = 15541,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\bar{y}_{2021} = 9561,8 + 1494,8 * 5 = 17035,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, згідно проведених розрахунків прогнозування виручки від реалізації на найближчі 2 роки можна стверджувати, що цей показник буде зростати, і в 2020 р. буде становити – 15541,0 тис. грн., а в 2021 р. – 17035,8 тис. грн.

Для функціонування підприємства необхідні певні матеріальні та технічні ресурси, які втілює у собі матеріально – технічна база – це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються в промисловому виробництві. Вона створює відповідні матеріальні умови виробництва промислової продукції. Частину матеріально – технічної бази складають матеріальні ресурси. Серед них важливу частину займають основні виробничі фонди [39]. Проаналізуємо рівень забезпеченості і ефективність використання основних засобів в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» м. Синельникове (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання основних фондів

Показник	2017	2018	2019	2019 р. в % до 2017 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	3160,0	3369,5	3855,0	122,0
Фондоозброєність в розрахунку на одного середньорічного робітника, тис. грн.	158,0	153,2	154,2	97,6
Реалізовано продукції на 1 грн. основних засобів (фондовіддача), грн.	3,4	3,8	3,6	105,9
Припадає основних засобів на 1 грн. реалізованої продукції (фондоємність), грн.	0,29	0,26	0,28	96,5

За аналізований період в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» середньорічна вартість основних фондів збільшилась на 22,0 %. Показник,

який характеризує економічну ефективність використання основних фондів, тобто фондівдача збільшилась на 5,9 % за рахунок збільшення вартості основних фондів та обсягів реалізованої продукції в реалізаційних цінах. При цьому фондоємність зменшилась на 4,5 %.

Основою збільшення реалізації меблів є раціональне використання трудових ресурсів. Трудові ресурси – працездатне населення, яке зайняте в виробництві [46]. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Динаміка складу та ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2017	2018	2019	2019 р. в % до 2017 р.
Обсяг реалізованої продукції в реалізаційних цінах, тис. грн.	10863,7	12937,0	13853,2	127,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	20	22	25	125,0
Прямі затрати праці, тис. люд. – год.	35,2	36,7	42,4	120,4
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	2200,0	2160,0	2120,0	96,4
Реалізовано продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	543,2	588,0	554,0	102,0
– реалізовано продукції на одну люд. – год., грн.	308,6	352,5	326,7	105,9

За даними таблиці можна зробити наступні висновки. В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція збільшення чисельності працівників, так як їх середньорічна чисельність збільшилась на 27,5 %, при цьому підвищились обсяги реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника та

на одну людину-годину – на 2,0 % та на 5,9 % відповідно, що відбулося за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції в реалізаційних цінах на 27,5 % і збільшенні кількості працюючих – на 25,0 %.

Наступним етапом дослідження є аналіз основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ФОП Радчишина Іванна Петрівна /
«Комфорт»

Показник	2017	2018	2019	2019 р. в % до 2017 р.
Обсяг продукції в реалізаційних цінах , тис. грн.	10863,7	12937,0	13853,2	127,5
Реалізовано продукції на :				
- одну гривню основних виробничих фондів, грн.	3,4	3,8	3,6	105,9
- одного працівника, тис. грн.	543,2	588,0	554,0	102,0
- одну людину-годину, грн.	308,6	352,5	326,7	105,9
Отримано прибутку всього, тис. грн.	2350,0	3180,0	3280,0	139,6
Фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника , тис. грн.	21,5	22,3	24,8	115,3
Рівень рентабельності ,%	27,6	32,6	31,0	3,4 в.п.

Характеризуючи економічні показники діяльності підприємства можна сказати, що обсяг продукції в реалізаційних цінах у 2019 р. в порівнянні з 2017 роком збільшився на 27,5 %, що свідчить про підвищення попиту на продукцію, що реалізується підприємством. Прибуток збільшився на 39,6 %, в зв'язку з цим відповідно підвищився рівень рентабельності на – 3,4 в. п. Це пов'язано зі збільшенням об'єму продажу продукції, з удосконаленням асортименту продукції та встановленням цінової політики підприємства.

2.2. Рівень організації маркетингової діяльності на підприємстві

Формою організації елементів підприємства як системи є його структура. Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Структуризації завжди піддаються системи, що виступають об'єктом вивчення й управління суб'єктом, що господарює. Об'єктом структуризації виступає також і сама система управління (структура системи управління). Остання являє собою взаємозв'язок і взаємодію керуючої та керованої підсистем, кожна з яких має своє впорядковане розташування елементів і форму їхнього взаємозв'язку. Відповідна сукупність цих ланок, сформована на принципах функціонального розподілу управлінської праці, по горизонталі складає щабель управління [7].

Розглядаючи маркетингову діяльність, Ткаченко М.О. визнає «Організація маркетингу на підприємстві базується на відповідних організаційних підрозділах. Такі структури можуть створюватись згідно з виконуваними функціями, за географічними регіонами, товарами, марками, ринками тощо. В будь-якому разі в таких структурах здійснюються усі функції маркетингового менеджменту відповідно до цілей і завдань менеджменту підприємства» [51, с. 229].

Сухорська-Кравець У.Р. акцентує увагу «Маркетингова структура має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу на підприємстві. Для організації маркетингу не існує універсальної схеми. Разом з тим маркетингові структури значною мірою залежать від розмірів підприємства, специфіки продукції, що випускається, а також від загальної структури управління підприємством» [47].

До основних принципів організації маркетингу в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» належать: цілеспрямованість – відповідність цілям, стратегії, політиці підприємства; спрямованість на пошук і задоволення пот-

реб споживачів; чіткість і оптимальність організаційної структури відповідно до стратегії, цілей та завдань маркетингу; визначення напрямків діяльності – орієнтація на конкретну концепцію чітко визначення функцій і завдань кожного підрозділу та його працівників; гнучкість – своєчасне реагування на зміни у навколишньому середовищі та можливостях підприємства; координованість і узгодженість дій маркетингових підрозділів (окремих працівників) для досягнення максимального ділового ефекту; економічність – витрати на маркетинг мають покриватись доходами від реалізації маркетингових заходів; наявність висококваліфікованих кадрів, постійна увага до їх вдосконалення; активна маркетингова політика – пошук нових ринків, вивчення потреб конкретних споживачів тощо.

В ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» створено відділ маркетингу, в якому працюють 5 спеціалістів: з реклами, маркетингових досліджень, закупівель та збуту. Очолює відділ маркетингу директор з маркетингу. Відділ маркетингу безпосередньо підпорядковується директору цього відділу, а також співпрацює з іншими відділами підприємства. Організаційна структура відділу маркетингу ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» наведена на рис.2.2.

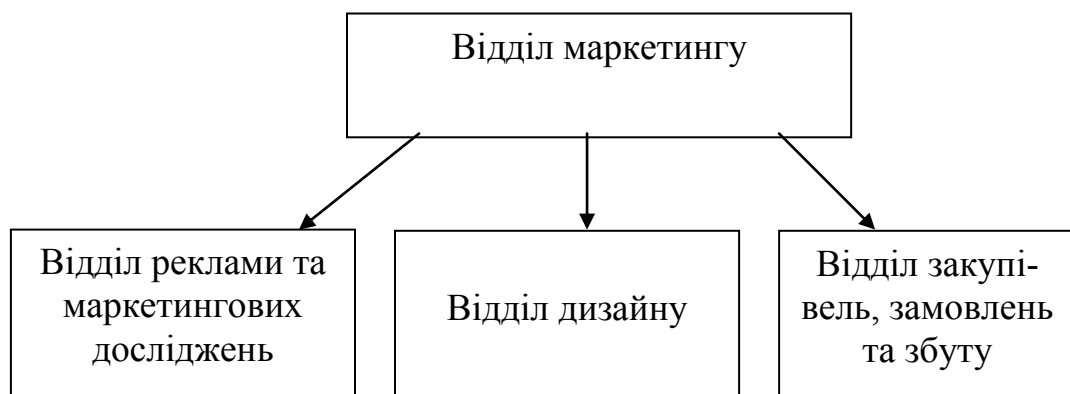


Рис.2.2. Організаційна структура відділу маркетингу в
ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Представлена організаційна структура цілком задовольняє потреби підприємства в сфері збуту та маркетингу. Відділ маркетингу включає в себе такі

відділи: реклами та маркетингових досліджень, дизайну, закупівель, замовлення і збуту.

Між спеціалістами маркетингового відділу є розподіл обов'язків, щодо виконання певних маркетингових функцій (планування закупівель продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс та ін.).

Основними задачами відділу маркетингу на підприємстві є:

- комплексне вивчення ринку і розробка на основі його результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреб у реалізації продукції;
- забезпечення стійкої реалізації продукції;
- формування і проведення в життя товарної, цінової і збутової політики;
- визначення і реалізація заходів щодо формування попиту на продукцію і стимулюванню збуту;
- забезпечення потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах;
- своєчасна підготовка і оформлення договорів на постачання готової продукції;
- контроль і урахування відвантаження та доставки продукції і постачань;
- орієнтація керівництва підприємства і виробництва на виконання вимог покупців.

Працівники відділу маркетингу ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» здійснюють контроль за додержанням встановленого чинним законодавством порядку продажу і приймання замовлень на власну продукцію за кількістю та якістю продукції. На рівні законодавчих актів та нормативно-технічних документів встановлено також конкретні вимоги до екологічної безпеки реалізованої підприємством продукції.

На сьогоднішній день маркетинговий відділ підприємства має інформаційну базу, що необхідно для подальшої успішної діяльності та ефективного економічного розвитку. Вся ця інформація збирається, аналізується, а її висновки є основою в плануванні й управлінні підприємством.

Ілляшенко С. робить висновок «Маркетинговий підхід до ухвалення рішень, що використовують в своїй діяльності спеціалісти відділу маркетингу дозволяє виробити конкретні цілі, стратегії, тактику поведінки підприємства на ринку; його товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегії і обов'язковий суворий контроль (моніторинг) протягом всього процесу реалізації маркетингової програми» [21].

Довбенко В.І. визнає «В умовах ринкової економіки основним документом, що регулює зв'язки між постачальниками і споживачами є договір поставки, який базується на сукупності правових норм законодавства. Цей документ обумовлює права і обов'язки сторін по організації постачання товарів. Працівники відділу маркетингу повинні забезпечувати своєчасне і правильне укладання договору з постачальниками і покупцями товарів, встановлення раціональних прямих договірних зв'язків по поставках товарів, і постійний контроль за їх виконанням» [14, с. 30].

ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» має свої власні виставкові зали, що є досить зручним способом прямої реклами та збуту продукції, так як у відділі присутні каталоги, по яким кожен бажаючий може замовити собі будь-який товар.

Меблі поставляються, як у зібраному, так і в розібраному й упакованому вигляді з урахуванням побажання замовника. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на об'єктах замовника. За бажанням замовника здійснюється безкоштовна доставка в межах міста. Гарантійний термін на продукцію – 18 місяців.

Меблі спроектовані з урахуванням сучасних тенденцій. Поєднують в собі презентабельний вигляд, ергономічний дизайн та привабливу ціну.

Продукція ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є споживчими товарами. Характер попиту на продукцію, що пропонується підприємством можна охарактеризувати як повний. Для такого характеру попиту слід застосовувати підтримуючий маркетинг, тобто проводити заходи зі стимулювання

продажів, рекламні компанії, підтримувати попит за рахунок підвищення якості продукції, післяпродажного обслуговування.

Збут продукції проводиться на ринку, отже, заходи з маркетингу повинні бути спрямовані саме на цей напрямок. Споживачі залучаються такими засобами маркетингу як банери, реклама в періодичних виданнях, соціальних мережах, розсилка листівок, брошур, каталогів клієнтам через електронну пошту. Кожному клієнту, який хоч раз придбав продукцію, ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» видає накопичувальні дисконтні картки, за допомогою яких кожен покупець на наступну покупку може отримати значну знижку.

Спеціаліст з реклами на підприємстві займається розробкою програми бюджету на рекламу, встановленням контактів з рекламними агентствами, координацією дій з іншими функціональними та лінійними структурами фірм, оцінкою ефективності поточних рекламних заходів. Він регулярно вирішує ті чи інші питання із сфери своєї компетенції з рекламним агентством. ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» веде активну рекламну діяльність. Працівники займаються розробкою реклами не тільки продукції, але й самого підприємства.

Структуру витрат на рекламну діяльність більш наглядно це можна побачити на рис. 2.3.

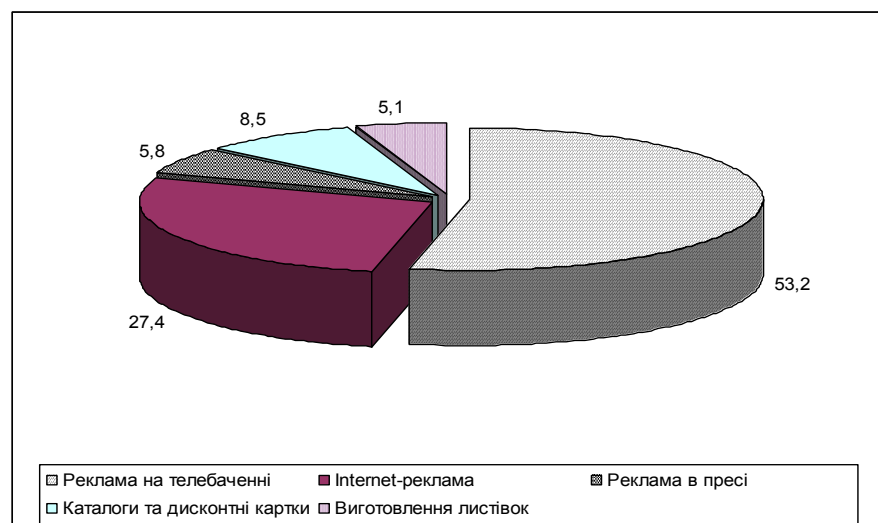


Рис. 2.3. Структура витрат на рекламну діяльність в 2019 р., %

Стимулювання збуту є важливою складовою маркетингових комунікацій фірми, оскільки вона спрямована на прискорення і посилення зворотного реагування ринку. Стимулювання збуту продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» містить у собі такі заходи: 1) мерчандайзинг – оформлення місця продажу; 2) покупки з подарунком; 3) покупку зі знижкою за дисконтною картою; 4) фірмові сувеніри; 5) демонстрацію меблів у виставковому залі та в каталогах.

Стимулювання збуту продукції на підприємстві також проявляється в наданні повної достовірної інформації про свою продукцію та її товаровиробників, наданні кредиту та гарантій сервісного обслуговування [28].

ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» на протязі 2014-2016 рр. приймала участь таких виставках: Київський Міжнародний Меблевий Форум (KIFF) і Меблеві Технології, Комплектуючі, Текстиль (МТКТ Innovation), що проходили в м. Києві. На виставці були представлені найкращі зразки м'яких меблів, віталень та кухонь, в результаті чого підприємство було нагороджено дипломом.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності підприємства

Підприємство, яке діє в сучасних умовах, незалежно від форми власності, повинно враховувати всі зміни в навколишньому середовищі. Тому, доцільно починати аналіз конкурентоспроможності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» з характеристики його конкурентного середовища.

Розглянемо першу силу конкуренції – загрозу появи нових конкурентів.

На першому етапі було складено перелік підприємств-конкурентів.

В залежності від поставлених цілей можуть бути використані різноманітні підходи, які відображені в таблиці 2.7.

Виявлення усіх діючих фірм з продажу меблів за різними критеріями оцінки
в м. Дніпро

Критерії оцінки	Підприємства з реалізації меблів
1. Підприємства, які пропонують споживачам аналогічні товари	Магазин меблів «Домік», Цент-меблів «DecArt», ТОВ «Меблі і дім», Дизан-студія «Архангел», Дочірнє підприємство «Прогрес-трейдинг», Компанія «Віола», Компанія «Дельмар», ТОВ «Энран-Днепр», Магазин «Deluxe», Студія меблів «Елемент», ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», ТОВ «Біс-М»
2. Підприємства, які володіють значною сумарною часткою ринку	ТОВ «Декор-Сервіс», Дочірнє підприємство «Прогрес-трейдинг», ТОВ «Меблі і дім», ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», ТОВ «Біс-М»
3. Підприємства, які діють у рамках географічних меж ринку м. Дніпропетровська	ТОВ «Стол і стул», ТОВ «Декор-Сервіс», ТОВ «Добриня», Магазин меблів «Домік», Цент-меблів «DecArt», ТОВ «Меблі і дім», Дизан-студія «Архангел», Дочірнє підприємство «Прогрес-трейдинг», Компанія «Віола», Компанія «Дельмар», ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», ТОВ «Біс-М»
4. Фірми з продажу меблів, які задовольняють потреби споживачів: 4.1. фірми, що орієнтуються на задоволення всього комплексу потреб споживачів 4.2. фірми, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку 4.3. фірми, що планують вихід на ринок з аналогічною продукцією	ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», Магазин меблів «Домік», Цент-меблів «DecArt», ТОВ «Меблі і дім», Дизан-студія «Архангел», Дочірнє підприємство «Прогрес-трейдинг», Компанія «Ort-matrras», ТОВ «Біс-М» Бутік «Віола. Кухні», Бутік «Модних диванів», Компанія «Art de vita», Магазин меблів «12 стувлев», Меблевий магазин «Плетенная мебель», ТОВ «Стол і стул» ТОВ «Слайд», ТОВ «Меблі із Італії», ТОВ «ЮСК»

Процес дослідження діяльності підприємств-конкурентів включає в себе наступні етапи:

1. Виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів та збір інформації про них.

2. Оцінка всіх потенційних конкурентів і визначення найбільш активних з них.

3. Виявлення стратегії активних конкурентів.

4. Оцінка конкурентоспроможності активних підприємств-конкурентів.

На даний час в м. Дніпро на ринку меблів діють дуже велика кількість підприємств з продажу різних видів меблів від економ- до преміум-класу. Виявлено найбільш ефективні та активні підприємства з реалізації меблів, які володіють значною часткою ринку, надають аналогічні послуги, задовольняють весь комплекс потреб споживачів, діють у межах м. Дніпропетровська і є потенційними конкурентами ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»: ТОВ «Біс-М», ТОВ «Енран-Днепр».

Слід відмітити, що зараз усі фірми пропонують споживачеві практично ідентичний товар, тому слабкі місця слід шукати в якості обслуговування, наявності додаткових послуг, місця розташування конкурентів, рівні цін, асортименті, оригінальності дизайну, відповідність сучасним віянням моди, продукції в наявності і т.д. [29, с. 110]. Важливо, спробувати повернути недоліки своїх конкурентів у свою сторону. Розглянемо ціни на окремі види меблів в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та у конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ціни на окремі види продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та конкурентів, грн.

Вид продукції	ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»	ТОВ «Біс-М»	ТОВ «Енран-Днепр»
Спальня «Кантрі»	11269,0	11564,0	12452,1
Диван-кровать «Манго»	2600,0	2430,0	2750,0
Кухня «Софія»	6652,0	6500,0	6440,0
Шкаф-купе «NEW», 3 двері	3450,1	3365,0	3480,0
Стіл розкладний «Каштан»	2750,0	2840,5	2810,0

Як видно з таблиці 2.8, ціна на розглянуті види меблів в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» практично знаходяться на однаковому рівні з конкурентами. Так найнижча ціна на такий вид меблів, як спальня спостерігається в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», а кухня «Софія» на цьому підприємстві найдорожча. Коливання цін в першу чергу пов'язано з витратами на доставку, обсягом замовлень та ціновою політикою кожного підприємства. Проаналізуємо діяльність діючих конкурентів по обмеженому колу показників і виявимо найбільш активне підприємство. Для оцінки конкурентоспроможності використаємо шкалу від 1 до 10 для оцінювання якісних показників діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Бальна оцінка якісних параметрів діяльності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та його конкурентів, балів

Показник	ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»»	Конкуренти	
		ТОВ «Біс-М»	ТОВ «Енран-Днепр»
Імідж	9	8	10
Якість продукції	10	8	10
Культура обслуговування	8	8	9
Рівень професіоналізму персоналу	10	9	8
Ринкова частка підприємства	8	8	9
Чистий прибуток	7	8	9
Обсяг продажу	8	8	8
Ширина асортименту	10	8	10
Ціна товару	8	8	10
Організація каналів збуту	7	8	9
Рівень сучасного устаткування	9	9	8
Додаткові послуги	8	8	8
Розміщення підприємства	10	8	8
Рекламні заходи	8	8	8
Стимулювання покупців	8	8	9
Стимулювання продавців	8	8	8
Загальна бальна оцінка, балів	136	130	141

З таблиці видно, що за рейтингом балів підприємство ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» знаходиться на другому місці. Найбільшу кількість балів одержало підприємство ТОВ «Енран-Днепр».

Слабкі сторони ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» по відношенню до ТОВ «Енран-Днепр», це такі, як: розмір чистого прибутку, ціна товару, ринкова частка підприємства, організація каналів збуту.

Сильні сторони ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»: якість продукції, рівень професіоналізму, ширина асортименту, розміщення підприємства.

На нашу думку, конкурентну перевагу можна розглядати з точки зору величини факторів конкурентоспроможності підприємства різного рівня, представлених в табл. 2.9. Конкурентна перевага – це по суті перевищення (якщо фактор є стимулятором), або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) у порівнянні з відповідними факторами стратегічних конкурентів.

Довбенко В. І. досліджуючи фактори, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності, робить висновок «Основна ідея теорії конкурентних переваг базується, головним чином, на співставленні рівнів факторів конкурентоздатності будь-якого порядку, що спостерігаються у сукупності підприємств. Це можуть бути переваги у рівні первинних або групових факторів конкурентоспроможності підприємства» [14, с. 30].

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо: розробити гнучку систему знижок для постійних клієнтів, для споживачів, які не можуть заплатити всю суму коштів одразу надавати пільгові безвідсоткові кредити.

З метою оцінки переваги над основними конкурентами нами було проведено маркетингові дослідження по відношенню споживачів до підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та його конкурентів. Оцінка кожного критерію маркетингового потенціалу підприємств проводилась за бальною системою від 1 до 3. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства наводиться в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Бальна оцінка маркетингового потенціалу ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та його конкурентів

Критерий	ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»	Конкуренти	
		ТОВ «Біс-М»	ТОВ «Енран-Днепр»
Продукт	19	15	20
Якість	3	2	3
Стиль	3	2	3
Престиж торгової марки	3	2	2
Асортимент	2	2	3
Технічні параметри	2	2	3
Надійність	3	2	3
Екологічність	3	3	3
Ціна	7	7	10
Роздрібна ціна	2	2	3
Наявність знижок	2	2	3
Форми і строки платежів	2	2	2
Умови кредиту	1	1	2
Збут	9	6	9
Форма збуту	3	2	2
Ступінь охоплення ринку	2	1	2
Розміщення	2	2	2
Система транспортування	2	1	3
Просування товару на ринку	9	7	8
Реклама	2	2	3
Обслуговування покупців	3	2	2
Стимулювання збуту	2	1	1
Демонстрація товару	2	2	2
Загальний підсумок	44	35	47

Із проведеного аналізу видно, що в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» найбільш вагомими критеріями маркетингового потенціалу серед конкурентів є – просування товару на ринку та збутова діяльність. Меблі, що пропонує ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є якісними, надійними і стильними. За ціною ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» поступається своєму конкуренту ТОВ «Енран-Днепр», так як в останнього кращі умови надання кредиту та гнучка система знижок. Взагалі за бальною оцінкою маркетингового потенціалу, наше підприємство займає 2-ге місце, а на першому місці підприємство ТОВ «Енран-Днепр».

Висновки до другого розділу:

Проведений аналіз збутової діяльності досліджуваного підприємства, оцінка його конкурентної позиції на ринку, порівняльний аналіз конкурентів.

1. ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є одним із багатьох підприємств, що займається реалізацією меблів вітчизняного та зарубіжного виробництва – це підприємство, що є продавцем надійних меблів, які створюються за індивідуальним замовленням, а також, що вже виготовлені за ексклюзивним дизайном. Підприємство, пропонує споживачам, широкий вибір меблів – кухні, шафи-купе, вітальні, спальні, м'які меблі, столики, тумби і комоди та інші, а також матеріалів, для комплектації меблевих виробів, в залежності від фінансових можливостей. Найбільшим попитом на підприємстві користуються спальні, корпусні меблі для віталень та передпокоїв, м'які меблі та кухні, тому що в структурі товарної продукції, їх питома вага становить – 23,5, 18,6, 17,6 та 14,7 % відповідно. Найменша питома вага припадає на такі види продукції, як: столи, комоди та шафи – 6,7 % та інші меблі – 2,1 %, це пов'язано з тим, що в салоні вони в обмеженому асортименті, і на майбутнє планується його розширення. В цілому можна відмітити, що виручка від реалізації продукції в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 13,2 %, це свідчить про підвищення попиту на товар та розширення асортименту продукції.

2. Обсяг продукції в реалізаційних цінах у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 27,5 %, що свідчить про підвищення попиту на продукцію, що реалізується підприємством. Прибуток зріс на 39,6 %, в зв'язку з цим і підвищився рівень рентабельності на – 3,4 в. п. Це пов'язано зі збільшенням об'єму продажу продукції, з удосконаленням асортименту продукції та встановленням цінової політики підприємства. Меблі поставляються, як у зібраному, так і в розібраному й упакованому вигляді з урахуванням побажання замовника. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на об'єктах замовника.

3. В ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» створено відділ маркетингу, в якому працюють 5 спеціалістів: з реклами, маркетингових досліджень, закупівель та збуту. Очолює відділ маркетингу директор з маркетингу. Відділ маркетингу безпосередньо підпорядковується директору цього відділу, а також співпрацює з іншими відділами підприємства. Між спеціалістами маркетингового відділу є розподіл обов'язків, щодо виконання певних маркетингових функцій (планування закупівель продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс та ін.).

4. З метою оцінки переваги над основними конкурентами нами було проведено маркетингові дослідження по відношенню споживачів до підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та його конкурентів. В результаті встановлено, що найбільш вагомими критеріями маркетингового потенціалу серед конкурентів є – просування товару на ринку та збутова діяльність. Меблі, що пропонує ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є якісними, надійними і стильними. За ціною ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» поступається своєму конкуренту ТОВ «Енран-Днепр», так як в останнього кращі умови надання кредиту та гнучка система знижок. Взагалі за бальною оцінкою маркетингового потенціалу, наше підприємство займає 2-ге місце, а на першому місці підприємство ТОВ «Енран-Днепр».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Визначення основних стратегічних напрямів подальшого розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Саме це зумовлює необхідність використання системного підходу в дослідженні їх впливу [45, с. 60].

Для вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного управління використовується такий метод як SWOT-аналіз (перші літери англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities — можливості, threats - загрози). SWOT-аналіз передбачає проведення сумісного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [12].

Застосування SWOT-аналізу дає змогу встановити зв'язки між силою і слабкістю і зовнішніми загрозами і можливостями [7]. Такі зв'язки в подальшому використовуються для розробки стратегії маркетингу. У процесі вироблення стратегії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» необхідно враховувати, що можливість Розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Таки чином, розглянувши можливості компанії ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», її слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, і ознайомившись з основними принци-

пами вироблення стратегії, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації.

Проаналізуємо зовнішнє оточення та внутрішній стан ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», визначимо можливості та загрози, сильні та слабкі сторони (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика сильних та слабких сторін ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Маркетинг	
<p>Наявність відділу маркетингу Високий рівень маркетингових досліджень на підприємстві Використання всього комплексу маркетингових комунікацій Достовірний моніторинг ринку</p>	<p>Відсутність власних магазинів з продажу меблів Низький рівень сервісу (додаткові послуги)</p>
2. Виробництво	
<p>Широкий асортимент продукції Налагоджена збутова мережа Високий контроль якості Зростання оборотних коштів</p>	<p>Збої в постачанні Високий рівень витрат на доставку продукції від виробника</p>
3. Фінанси	
<p>На протязі останніх років підприємство є прибутковим Висока ділова активність, стійкий фінансовий стан</p>	
4. Організація	
<p>Ефективна організаційна структура Достатня популярність підприємства Високий рівень репутації</p>	
Кадри	
<p>Хороша мотивація персоналу Висока кваліфікація персоналу Наявність досвіду роботи кадрів</p>	<p>Недостатня участь персоналу в прийнятті управлінських рішень</p>

Для успішного застосування SWOT-аналізу оточення підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування в

стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей. Для такої оцінки найчастіше застосовують метод позиціонування на матрицях можливостей і загроз (табл. 3.2).

Для підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту і розробка нового напрямку з продажу супутніх товарів.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>СіМ</p> <p>Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг дозволить збільшити наявність фінансових ресурсів.</p> <p>Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за зростанням ринку; чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.</p>	<p>СліМ</p> <p>Невдала рекламна політика може створити перешкоди при виході на нові ринки, збільшення асортименту спричинить впровадження додаткових супутніх продуктів і послуг.</p> <p>Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень може призвести до конфліктних ситуацій.</p> <p>Зниження рівня цін, розмірів податків і мит при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати надприбутки.</p>
Загрози, Т	<p>СіЗ</p> <p>Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів.</p> <p>Популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції.</p> <p>Достовірний моніторинг допоможе визначити зміни смаків споживачів.</p>	<p>СліЗ</p> <p>Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію.</p> <p>Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі.</p> <p>Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їхніх смаків.</p> <p>Збільшення митних зборів і зборів, зростання транспортних тарифів, зміна правил торгівлі може призвести до банкрутства підприємства.</p>

Після позиціонування загроз було виявлено, що:

–до критичного стану підприємство можуть призвести або вихід в галузь великого числа конкурентів і корінну зміну смаків споживачів;

–до руйнації підприємства або її виходу з галузі може призвести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення митних зборів і зборів, зростання транспортних тарифів, зміна правил торгівлі.

Так як фірма працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору.

Це можна сформулювати наступним чином: спочатку мінімізувати витрати і тим самим зміцнити свою конкурентну позицію, при цьому освоїти продаж у вже наявних магазинах супутніх товарів, потім вийти на нові ринки, уклавши договори в регіонах.

Зоріна О.І. вважає «Визначення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів – це кінцевий підсумок маркетингового дослідження конкуренції на ринку, в якому концентрується результат аналізу всіх аспектів виробництва, фінансів, збуту, і стратегії підприємств-конкурентів і формуються висновки про можливі способи протистояти їм» [19, с. 70].

З проведеного аналізу видно, що продукція є сильною стороною ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт». Меблі, що реалізуються ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є якісними, надійними і екологічними. Ціни на продукцію ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» також є сильною стороною підприємства, але вони знаходяться на приблизно тому ж рівні, що і у двох підприємств-конкурентів: ТОВ «Біс-М» та ТОВ «Енран-Днепр». Необхідно звернути увагу на збут і просування товару на ринку. Застосування продуманої маркетингової компанії може допомогти просуванню товарів на ринок збуту м. Дніпр та інших регіонів.

Одним із виробничих аспектів, що забезпечують конкурентоспроможності підприємства є аналіз та покращення структури асортименту продукції

підприємства [9, с. 66]. Для цього часто вдаються до об'ємно-вартісному аналізу (ABC-аналізу), тобто поділу товарної номенклатури на групи відповідно до обсягів реалізації за товарними позиціями. ABC-аналіз застосовують для оптимізації портфеля продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, або, скажімо, для максимізації обсягів реалізації продукції [26, с. 57].

У більшості випадків об'ємно-вартісний аналіз показує, що основний обсяг реалізації (приблизно 80%) забезпечується лише деякими номенклатурними позиціями (приблизно 20% від загальної кількості). При проведенні об'ємно-вартісного аналізу вся товарна номенклатура ділиться на дві групи: групи товарів з високою активністю, що забезпечують основний обсяг реалізації (група А) і групи товарів з низькою активністю (групи В і С). Результати об'ємно-вартісного аналізу товарної номенклатури ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» за даними за 2016 р. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

ABC- аналіз асортименту продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Види продукції	Обсяг реалізації в 2019 р., тис. грн.	Частка від річного обсягу реалізації, %	Кумулята виручки від реалізації, %	Категорія
Спальні	3252,0	23,5	23,5	А
Корпусні меблі для віталень та передпокоїв	2581,3	18,6	42,1	А
М'які меблі	2431,9	17,6	59,7	А
Кухні	2042,0	14,7	74,4	А
Меблі для дитячої кімнати	1223,1	8,8	83,2	В
Шафи-купе	1105,1	8,0	91,2	С
Столи, стільці і комоди	925,0	6,7	97,9	С
Інші меблі	292,8	2,1	100,0	С
Разом по підприємству	13853,2	100,0	х	х

Таким чином, найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації займають: спальні, корпусні меблі для віталень та передпокоїв, м'які меблі, кухні, кухні (група А). Згідно з умовами Парето, з метою забезпечення максимізації прибутку, необхідно перш за все забезпечити зростання виробництва і продажів товарів даних груп, тобто в якості асортиментної стратегії використовувати стратегію розширення наявної частки ринку.

За ABC-аналізом слід аналіз XYZ. За основу XYZ-аналізу беруться ті ж товарні групи, що і при ABC-аналізі. Метою проведення такого аналізу в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є виявлення найбільш стабільних товарних груп залежно від коливання попиту.

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів по однорідності аналізуємих параметрів, іншими словами - за коефіцієнтом варіації.

$$v = \frac{\delta * 100}{\bar{x}} \quad (3.1)$$

де: v – коефіцієнт варіацій;

δ – середньоквадратичне (стандартне) відхилення;

\bar{x} – Середнє значення.

Формула для розрахунку середнього квадратичного відхилення варіаційного ряду:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де: δ – середньоквадратичне (стандартне) відхилення;

x_i – значення i періоду;

\bar{x} – Середнє значення за n періодів;

n – кількість періодів.

До групи X потрапляють товари з коефіцієнтом варіації менш 10%.

До групи Y - товари з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%.

До групи Z - товари з коефіцієнтом варіації більше 25%.

Дані меж груп є рекомендованими. На практиці часто зустрічаються ситуації, коли всі товари компанії потрапляють в групу Z. Цьому може бути кілька причин. Найпоширеніша з них – сезонність продажів. Сезони, коли відбуваються зміни продажів, відомі і заздалегідь враховуються при плануванні роботи компанії. Вихідні дані до проведення XYZ-аналізу наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Проведення XYZ- аналізу за даними продажу продукції в 2019 році

Товарна група	Обсяг продаж, тис. грн.					Середні продажі за рік	Середнє квадратичне відхилення	Коеф. варіації, %	XYZ
	I кв	II кв	III кв	IV кв	2019				
Спальні	745,2	884,3	798,5	824	3252	813	2,87	0,4	X
Корпусні меблі для віталень та передпокоїв	625,1	648,7	695,1	612,4	2581,3	645,3	4,97	0,82	X
М'які меблі	585,2	625,9	638,4	582,4	2431,9	608,0	4,37	0,86	X
Кухні	480,1	542,3	555,7	463,9	2042	510,5	5,91	1,93	X
Меблі для дитячої кімнати	295,6	325,1	336,8	265,6	1223,1	305,8	5,48	1,98	X
Шафи-купе	244,7	289,5	308,1	262,8	1105,1	276,3	3,17	1,37	X
Столи, стільці і комоди	225,1	269,1	230,5	200,3	925	231,3	4,81	6,57	X
Інші меблі	72,5	79,3	80,6	60,4	292,8	73,2	3,1	0,12	X
Всього	2528,3	2779,9	2845,2	2447,8	13853,2	2650,3	-	-	-

За результатами XYZ-аналізу можна зробити наступний висновок, що стабільними групами меблів в залежності від коливання попиту є всі меблі ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт». Це означає, що попит на всі групи меблів протягом року на підприємстві рівномірний.

На основі проведеного аналізу запропонуємо стратегії розвитку окремих видів продукції ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» (табл. 3.5).

Стратегії розвитку окремих видів продукції для
ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Вид продукції	Стратегії розвитку
Кухні, столи, стільці і комоди, шафи-купе, меблі для дитячої кімнати, інші меблі	«Збільшення частки ринку» - подальше інвестування коштів на розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку. Дані види продукції є потенційною можливістю для отримання довгострокових прибутків в майбутньому і перетворення даних видів продукції на «Зірок».
Спальні, м'які меблі, корпусні меблі для віталень та передпокоїв	«Зміцнювати і оберігати» - оскільки дані види продукції приносять прибуток, який використовується для посилення позицій на ринку інших продуктів

Важливим завданням ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» для забезпечення ефективності збутової діяльності є формування конкурентних.

Зрозумілим є той факт, що ідеальної конкурентної стратегії не існує. Підприємство повинно лише максимально пристосовуватися до постійних змін навколишнього середовища, вміти правильно обрати власну стратегію управління та своєчасно зреагувати на об'єктивну необхідність її зміни, оскільки вона потребує постійного коригування [6, с. 38].

Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності функціонування ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», яке має високий рівень ефективності спрямований на збереження ними досягнутих показників і позицій та припускає збільшення кінцевого фінансового результату.

3.2. Розробка іміджевої рекламної компанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Специфіка діяльності підприємства з виробництва меблів зумовлює необхідність формування позитивного уявлення про фірму на довготривалій термін. Тому, при розробці рекламних кампаній, доцільним є врахування того фактору, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно створювати та підтримувати позитивний імідж підприємства. Рекламні кампанії можна розділити на два види: ті, що спрямовані на продаж товару та іміджеві рекламні кампанії. Як було згадано вище, для підприємства з виробництва меблів більш актуальною буде іміджеві реклама, дія якої спрямована на формування позитивного іміджу фірми, на сприйняття споживачами, постачальниками та іншими суб'єктами ринку.

Основним призначенням рекламування продукції – є її просування, але для кожної галузі та для кожного продукту притаманні свої особливості рекламування продукції. Для нашого підприємства, ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», основним видом продукції є корпусні та м'яку меблі. Доцільно відмітити, що конкурентність на ринку меблів достатньо висока, як серед вітчизняних виробників, так і серед зарубіжних. Щороку на ринок корпусних та м'яких меблів виходять все нові і нові фірми, які намагаються зайняти ще не заповнені регіональні ніші. Виходячи із цього, необхідно розробити рекламну кампанію, яка враховуючи ситуацію на ринку, допоможе забезпечити ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт» конкурентну позицію на ринку.

Коефіцієнт розширення (інвестування) виробництва залежить від активності та купівельної спроможності споживачів (покупців) продукції даної фірми. Побудуємо економетричну модель залежності коефіцієнту розширення (інвестування) виробництва – результативний показник (Y_i), від коефіцієнту миттєвої ліквідності (X_i) (факторна ознака). В таблиці 3.6 наведено результат розрахунку даної залежності.

Таблиця 3.6

Результати регресійного аналізу залежності коефіцієнту розширення (інвестування) виробництва від коефіцієнту миттєвої ліквідності (X_i)

Регресійна статистика					
Множинний R		0,668947107			
R-квадрат		0,447490232			
Нормований R-квадрат		0,26332031			
Стандартна помилка		0,139486898			
Спостереження		5			
Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	0,047275	0,047275	2,429768	0,216941
Залишок	3	0,05837	0,019457		
Разом	4	0,105645			
Дисперсійний аналіз					
	Y-перетинання			Змінна X 1	
Коефіцієнти	0,101513			3,924671	
Стандартна помилка	0,150963			2,517798	
t-статистика	0,672436			1,558771	
P-Значення	0,549464			0,216941	
Нижні 95%	-0,378918			-4,088085	
Верхні 95%	0,581944			11,937427	
Нижні 95,0%	-0,378918			-4,088085	
Верхні 95,0%	0,581944			11,937427	

Отримали наступне рівняння регресії:

Для даної задачі рівняння буде мати такий вигляд:

$$Y_x = 0,1015 + 3,925x$$

Так як, отриманий в результаті розрахунку F-факт менше за F-табличного ($0,216941 < 7,59$), то рівняння не є значимим в цілому при вказаному рівні значимості. Отже, можна сформулювати гіпотезу, щодо відсутності залежності між миттєвою ліквідністю та коефіцієнтом розширення (інвестування).

Виходячи із зазначеного можна запропонувати активізувати рекламу продукції компанії в мережі Інтернет. В умовах карантину, коли люди опинились замкнутими у своїй оселі, якість та дизайн меблів як корпусних так і м'яких може зіграти вирішальну роль. Тому іміджева рекламна кампанія

етичного спрямування, реклама з екологічним ухилом «меблі з екологічно чистого природного матеріалу» буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності товару. Розроблені рекомендації по проведенню рекламної кампанії допоможуть залишити конкурентів на кілька кроків позаду.

Спочатку необхідно докладно вивчити свою цільову аудиторію. Продукція повинна бути з певною «родзинкою». Підприємство, по-перше, використовує натуральні матеріали, екологічну технологію, по-друге, випускає меблі з підвищеним ергономічним ефектом, тому у цільову аудиторію потрапляють люди, які віддають перевагу екологічним аспектам виробництва, мешканці великих міст, де населення піддається підвищеному стресу: і звечора, і зранку у себе вдома вони повинні мати естетичну насолоду від використання меблів. Треба залучити клієнтів, наводячи в рекламному оголошенні плюси своїх меблів: «Наші меблі збережуть Ваше здоров'я та потішать зір своїм дизайном» і т.д.

Сайт компанії доцільно оновити, розширити спектр послуг (наприклад: при купівлі м'яких меблів один раз в три роки чистка меблів (нашого виробництва) за спеціальними цінами), збірка меблів, фотогалерея меблів в готовому інтер'єрі. При плануванні рекламної кампанії доцільно визначити величину рекламного бюджету. Відповідно до суми бюджету формується стратегія просування сайту ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт». В залежності від бюджету підприємство може використати контекстну рекламу, статейне просування або SEO оптимізацію.

Основним показником, який характеризує ефективність рекламної кампанії є коефіцієнт прибутку – ROI. Високий рівень даного показника свідчить про ефективність рекламних заходів. Тобто, використання реклами забезпечило підприємству приріст прибутку.

Для визначення ефективності рекламування у ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» використаємо «два варіанти розрахунку ROI: простий – коли відомі витрати на рекламну кампанію та прибуток, який вона принесла; складніший – для кожного ступеня в ланцюжку багатокрокових продажів.

Для визначення рівня показника ROI достатньо знати: суму прибутку, який забезпечила рекламна кампанія та бюджет рекламної кампанії:

$$\text{ROI} = (\text{прибуток} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100 \% \quad (3.3)$$

Визначимо значення ROI за формулою (3.3).

В середньому на одну добу прибуток, який забезпечила рекламна кампанія складає

$$= 1011,5 * 1000 / 365 = 2771 \text{ грн.}$$

Маржа становить - 50%.

В середньому на одну добу бюджет рекламної кампанії становить 1500 грн. тоді:

$$\text{ROI} = (2771 - 1500) / 1500 * 100\% = 84,7 \%$$

Здійснимо розрахунок ROI згідно з другим варіантом в ланцюжку багатокрокових продажів. У рекламній кампанії ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт» визначимо ефективність продажів через email-розсилку. Розрахуємо ROI для рекламних кампаній, які спрямовані на залучення нових споживачів (табл. 3.7-3.9).

Таблиця 3.7

Розрахунок ROI для ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт» в 2021 році за рекламною кампанією №1

Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Прибуток, грн.	16751,3	5437,5	9637,5	8812,5	16912,2	11177,3
Дохід, грн.	67005,0	21750,0	38550,0	35250,0	67647,0	44709,0
Маржа	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Бюджет, грн.	6125	4375	5003,25	7000	5757,5	9187,5
ROI	173%	24%	93%	26%	194%	22%

Для вирішення даного питання необхідно розуміти, скільки заробляємо в середньому з одного замовника. Для встановлення цінності одного замовника меблів достатньо проаналізувати поточні результати діяльності та ви-

значити платоспроможність підприємства. Для розрахунку досить 2-х метрик: кількість учасників розсилки в базі; прибуток, отриманий з визначеного каналу (наприклад, з конкретно вказаної розсилки).

Таблиця 3.8

Розрахунок ROI для багатокрокових продажів для ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт» в 2021 році

Учасників розсилки		5000
Кількість переходів (click rate)	35%	1750
CR з розсилки в заявку (CPL)	20%	350
CR з CPL в клієнтів (CAC)	70%	245
CPL		200,00 грн.
CAC		285,71 грн.
Прибуток		70000,00 грн.
Витрати на одного учасника розсилки		14,00 грн.

При цьому, якщо є інформація щодо коефіцієнту конверсії у вхідній заявці і кількості клієнтів, можемо визначити максимальну величину витрат, яку може понести підприємство за реєстрацію учасника розсилки або нового клієнта (CAC). Отримавши значення витрат на одного учасника розсилки можемо спрогнозувати рівень ROI для рекламної кампанії.

Розрахунок проводимо наступним чином:

- визначимо суму, яку отримає підприємство від одного учасника розсилки;
- устанavimo кількість зареєстрованих учасників від рекламної кампанії;
- визначимо прогнозоване значення прибутку, що отримаємо.

Потім зіставляємо прибуток з витратами на рекламну кампанію й отримуємо ROI.

Таблиця 3.9

Розрахунок ROMI для багатокрокових продажів для ФОП «Радчишина Іванна Петрівна» / «Комфорт» в 2021 році

Рекламна кампанія № 1	Період: 1
Прибуток, що прогнозується	68000,00 грн.
Цінність на одного учасника розсилки	14,00 грн.
Кількість учасників розсилки	4857
Бюджет	5000,00 грн.
ROI	36,00%

Телетов О.С. зазначив, що на метрики впливають такі фактори, як «якість рекламного каналу, час проведення, утримання та повернення клієнтів за допомогою email-маркетингу, різна маржа на різні товари і послуги, та інше» [49, с. 87].

У роботі визначено й обґрунтовано проведення іміджевої рекламної кампанії для підприємства із виробництва меблів. Визначена концепція проведення рекламної кампанії, перелік інструментів для оцінки її ефективності. Використання аналітичних розрахунків при обмеженому бюджетуванні дає змогу перерозподілити бюджет на користь максимально прибуткових каналів рекламування продукції. При формуванні рекламної кампанії доцільно обрати таку систему показників, яка забезпечить отримання кінцевого результату. Визначено, що ефективність рекламної кампанії формується за рахунок: залучення та утримання споживачів за допомогою email-маркетингу, види та якість рекламного каналу, величина маржі на різні види товарів, час проведення рекламної кампанії та ін.

3.3. Розробка PR- кампанії як резерву підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» одним із напрямків може стати розробка та впровадження PR-кампанії, яка є складовою системи marketing-mix, тобто плану маркетингу, до якого, крім планування та застосування реклами, належить планування підтримки (стимулювання) збуту, персонального продажу роботи, з громадськістю (паблік рілейшнз). Усі ці інструменти маркетингу дуже необхідні, а останній має підпорядковуватися цілям і завданням підприємства.

Бюджет маркетингу в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» складається з витрат на рекламування, з урахуванням того, що елементи реклами наявні в більшості таких інструментів маркетингу, як робота з громадськістю та персональний продаж. Щодо підтримки збуту, то тут беруть за мету не просте стимулювання покупців, продавців та власного збутового персоналу, а насамперед інформування про товар, послугу чи ідею рекламодавця. Тому очевидно, що маркетингові комунікації мають в основному рекламні завдання — інформацію та залучення покупця (споживача, користувача) до процесу продажу.

Для ефективної розробки плану PR-кампанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» необхідно мати значний обсяг інформації, зокрема: характеристику ринку продавців і покупців продукції підприємства; характеристику діяльності дистриб'юторів на ринку; характеристику обсягу продажу продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»; аналіз динаміки прибутку від продажу продукції підприємства; характеристику товару та його ціни. Ця інформація уможливило аналіз конкурентного становища ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» на ринках та етапів життєвого циклу продукції цього підприємства. Загальна стратегія підприємства, як було вже сказано, визначає стратегію маркетингу, в тому числі PR-кампанії.

Маркетингову стратегію ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» можна здійснювати в таких напрямках:

- завоювання лідерства за показником якості продукції.
- завоювання лідерства за показником частки ринку.
- максимізація загального поточного прибутку підприємства.
- забезпечення виживання підприємства на ринку продажу меблевої продукції.

Кожний напрям має свої особливості в ціноутворенні, комунікаціях та зв'язках із громадськістю. Особливо великий вплив на розробку системи маркетинг-мікс має такий фактор, як етап життєвого циклу продукції підприємства [18].

Етап життєвого циклу продукції ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» зумовлює стратегію комунікацій. Враховуючи закономірності розвитку цивілізованих країн протягом кількох десятиків років в даній сфері а також особливості діяльності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» нами пропонуються наступні підходи до стратегічної політики підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку продукції:

1. Стратегія завоювання лідерства за показником якості товару є характерною для етапу виведення товару на ринок. На цьому етапі стратегія маркетингу будується на диверсифікації через проникнення на ринок, а стратегія товаропросування – це залучення споживача до товару, просування товару через посередників. При цьому необхідні значні витрати на комунікації за інтенсивного маркетингу і мінімальні – за пасивного. Цілі PR-кампанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» на етапі виведення товару на ринок є інформативними.

2. Завоювання лідерства за показником частки ринку відповідає етапу зростання життєвого циклу товару. Цьому етапові властива стратегія маркетингу у вигляді диверсифікації через проникнення вглиб ринку та освоєння своєї ніші в сегменті. Стратегія комунікацій цього етапу планується як залучення споживачів до товару за рахунок поліпшення якості товару, розширен-

ня послуг. При цьому спостерігається зростання загальних витрат на товаро-просування. Мета PR-кампанії для Іваненко Ірина Борисівна / «Комфорт» на етапі зростання – умовити покупця придбати товар підприємства.

3. Максимізація поточного прибутку відображає етап зрілості даного товару. На цьому етапі стратегію маркетингу треба проводити як диверсифікацію через захист своєї частки на ринку, а стратегію маркетингових комунікацій – у вигляді просування товару через дистриб'ютора та залучення споживачів до оцінювання окремих властивостей товару. Ціль PR-кампанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» на етапі зрілості – нагадування покупцеві про товар, його особливості та властивості тощо. На цьому етапі знижуються загальні витрати на просування товару.

4. Забезпечення виживання підприємства відповідає четвертому етапу життєвого циклу товарів підприємства – етапу спаду. На цьому етапі стратегія маркетингу планується як диверсифікація, тобто стратегія виходу з даного ринку, переходу на інші ринки. Цілі PR-кампанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» в період спаду збуту продукції – інформація про розпродаж товарів за зниженими цінами.

Виходячи зі зазначених положень і сучасних умов існування на ринку ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» нами пропонується як найближчий напрям PR-кампанії для підприємства – внутрішньо-корпоративний PR. Як і будь-який інший вид PR, внутрішньо-корпоративний потребує спланованого стратегічного підходу. В іншому разі будуть випадкові заходи і додаткові витрати, а результат – відсутній.

Для планування роботи в даному напрямі необхідне врахування внутрішньо-корпоративного PR у загальній схемі реалізації PR-стратегії [49].

До розробки стратегії внутрішньо-корпоративного PR необхідно виділити його цілі, завдання та набір інструментів. При наявності чіткого розуміння для чого, чому та в який спосіб розробляється стратегія внутрішньо-корпоративного PR, запропонуємо певний перелік інструментарію для її впровадження в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» (Додаток А).

При цьому спеціаліст по PR повинен мати чіткі відповіді на такі запитання:

- наскільки давно проводилася діагностика ставлення робітників до діяльності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та соціально-психологічного клімату в ньому?
- чи всі співробітники ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» поінформовані про стратегію підприємства та найближчі його плани?
- чи мають співробітники уяву про зміст діяльності відділів ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»?
- якою була мета останнього організаційного заходу та чи відповідали результати запланованим цілям?
- чи доходила до вас в останній місяць інформація у вигляді чуток?

Важливе місце серед рекомендованого набору інструментарію для впровадження стратегії внутрішньо-корпоративного PR в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» займають проведення корпоративних заходів.

Для рекламування продукції підприємства можна розробити ефективну рекламну компанію. Одиниця віщання – 30-секундний радіоролик.

Для радіо аудиторія звичайно невелика, тому для її охоплення потрібно транслювати рекламу на каналах декількох радіостанцій. Для рекламної кампанії – це «Європа +» та «Радіо Мікс», радіостанції з найнижчою порівняльною вартістю.

Більшість аудиторії слухає радіо не уважно, в якості звукового фону, через потрібні повтори. Рекламна кампанія за допомогою радіо вважається ефективною, з потрібною інтенсивністю, якщо щотижнево транслюється не менше 30 спотів.

Наприклад, чергування радіотрансляцій: два перші тижні трансляції на радіостанції «Європа +», наступні два тижні – на радіостанції «Радіо Мікс», наступні чотири тижні радіотрансляцій знов розподілений між цими двома станціями. Вихід рекламних роликів здійснювати приблизно в один проміжок часу – 8:00 – 10:00, 17:00 – 19:00, тобто «прайм тайм».

З метою підвищення ефективності проведення PR-кампанії в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» нами пропонується прийняти участь у виставці меблів. Для прийняття участі у виставці необхідно зайняти 30 м² виставкової площі, розробити імідж товару та дизайн.

Для більш успішного проведення рекомендованої PR-кампанії ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», в тому числі представлення його продукції на виставці-продажу слід створити відділ по проведенню запланованих PR-заходів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендована структура відділу з організації та проведенню PR-заходів з продажу продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»

Участь у виставці надасть можливість підприємству продемонструвати свою продукцію та залучити нових клієнтів. Робоча група по організації виставкових стендів повинна розробити план подачі інформації. Підрозділом по розробці фірмового стилю товару здійснюється дизайнерська обробка стенду. На стенд із підрозділу довідкової інформації та роботи з клієнтами виділяються декілька співробітників.

Враховуючи запропоновані нами PR-заходи, пропонуємо наступний плановий бюджет PR-кампанії для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» (табл. 3.10).

Від загального рівня знань, коректності й зовнішнього вигляду співробітників біля експонатів меблів, дизайну та технічного рівня участі в виставці буде залежати імідж підприємства і зацікавленість відвідувачів в представленій продукції.

Рекомендована схема розміщення експонатів і стенду на спеціалізованій виставці з продажу продукції ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» наведена в додатку В.

Таблиця 3.10

Плановий бюджет PR-кампанії для підприємства

Статті витрат	Сума, грн.
1. Виготовлення радіоролика	400,00
2. Розміщення радіоролика	31920,00
3. Замовлення рекламно-інформаційної статті	100,00
4. Розміщення рекламних оголошень та статті в пресі	2000,64
7. Виготовлення рекламних буклетів та каталогів	6000,00
8. Розповсюдження рекламних буклетів та каталогів	500,00
9. Виготовлення рекламних плакатів	4000,0
10. Розміщення реклами на зовнішніх носіях	30000
11. Участь у виставці	40000
Всього:	114920,64

Оцінка ефективності розробленої PR-кампанії залежить від особливостей проведеного рекламного заходу. Так, наприклад, практично неможливо оцінити іміджеву кампанію, в результаті якої ніхто не звернувся, але багато хто запам'ятали торговельну марку й згодом стали клієнтами. Серед експертів світових компаній, що займаються маркетинговими дослідженнями, досить широко розповсюджений метод оцінки комунікативної ефективності. Основна ідея даного методу полягає в тому, що витрати на рекламу розгля-

даються як інвестиції. Очевидний головний плюс цього методу: всі показники, що беруть участь у розрахунках кількісні, більшість із яких ендогенні змінні, такі як цільове охоплення аудиторії, вартість відгуку на рекламу й ін.

На сьогоднішній день існує безліч моделей підрахунку ефективності від вкладення в той або інший інвестиційний проект. На наш погляд, найбільше "проста" і в той же час досить "правдива" в оцінці ефективності інвестицій є модель "повернення інвестицій" (return on investment, ROI) або, інакше кажучи, рентабельність інвестицій [50, с. 294].

Стосовно ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», то найбільший ефект і зацікавленість в покупців його продукції серед потенційних споживачів матиме відвідування виставки, де розміщені зразки меблів, що пропонує споживачам ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт». На участь в виставці підприємство витратить 114920,64 грн.

Відомо, що на даних виставках бувають присутні близько 150-200 потенційних замовників, двоє з яких є представниками крупних організацій та зацікавилися виставленою продукцією підприємства й згодом стали її замовниками, придбавши багато різних видів продукції й забезпечивши тим самим дохід для ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» в сукупності близько 450400 грн.

Для того, щоб визначити наскільки успішним буде проведений захід саме по собі, а також у порівнянні з іншими альтернативними PR-кампаніями і прорахувати його ефективність, необхідно використати модель ROI.

Змінні, які вже відомі:

- цільова аудиторія (одержувачі реклами) – 10 000 осіб;
- витрати на організацію виставкового залу – 114920,64 грн.;
- число потенційних відвідувачів-замовників продукції – 200 чол.;
- число замовників - 2 представника крупних корпоративних організацій;
- середній дохід від одного замовника – 225200 грн.

Перейдемо до розрахунків.

1. Вартість одного контакту = Витрати на організацію виставкового залу / Кількість одержувачів розсилання

$$114920,64 / 10000 = 114,92 \text{ грн.}$$

2. Вартість реакції = Витрати на організацію виставкового залу / Число потенційних відвідувачів-замовників продукції ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» $114920,64 / 200 = 574,6 \text{ грн.}$

3. Вартість нового клієнта = Витрати на організацію участі у виставці-продажу продукції / Число покупців

$$114920,64 / 2 = 57460,32 \text{ грн.}$$

4. Розраховуємо коефіцієнт ROI:

ROI = ((Дохід від кампанії - (Витрати на організацію виставкового залу) / Витрати на організацію виставкового залу) * 100 %

$$((450400 - 114920,64) / 114920,64) * 100 = 291,9\%$$

Розрахований показник – 204,9 % означає, що на кожен вкладений гривню в PR-кампанію ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» отримає 2,9 грн. чистого прибутку. Слід зазначити, що показник ROI вважається ефективним, якщо значення його становить більше 250 %, коли значення його 500 % і більше - відмінним.

Якщо ж ROI був би негативним, то PR-кампанія провалилася б, і підприємство втратило б гроші. При ROI – 0 % - підприємство залишилося б без прибутку і PR-кампанія виявилася б не ефективною для підприємства.

Висновки до третього розділу:

Було розглянуто можливості підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», його слабкі та сильні сторони, аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, асортиментну політику, попит на продукцію та запропоновані маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності.

1. Для підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» після проведеного SWOT-аналізу найбільш значущими та ймовірними виявили-

ся можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції і розробка нового напрямку з продажу супутніх товарів.

2. В результаті проведення ABC- аналізу виявлено, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації займають: спальні, корпусні меблі для віталень та передпокоїв, м'які меблі, кухні, кухні (група А). Згідно з цим, з метою забезпечення максимізації прибутку, необхідно перш за все забезпечити зростання виробництва і продажів товарів даних груп, тобто в якості асортиментної стратегії використовувати стратегію розширення наявної частки ринку.

3. За результатами XYZ- аналізу можна зазначити, що стабільними групами меблів в залежності від коливання попиту є всі меблі ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт». Це означає, що попит на всі групи меблів протягом року на підприємстві рівномірний.

4. Маркетинговим резервом підвищення конкурентоспроможності підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» може стати розробка та впровадження PR-кампанії, яка є складовою системи marketing-mix, тобто плану маркетингу, до якого, крім планування та застосування реклами, належить планування підтримки (стимулювання) збуту, персонального продажу роботи, з громадськістю (паблік релейшнз).

5. Визначена концепція проведення рекламної кампанії, перелік інструментів для оцінки її ефективності. Використання аналітичних розрахунків при обмеженому бюджетуванні дає змогу перерозподілити бюджет на користь максимально прибуткових каналів рекламування продукції. При формуванні рекламної кампанії доцільно обрати таку систему показників, яка забезпечить отримання кінцевого результату. Визначено, що ефективність рекламної кампанії формується за рахунок: залучення та утримання споживачів за допомогою email-маркетингу, види та якість рекламного каналу, величина маржі на різні види товарів, час проведення рекламної кампанії та ін.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проблема підвищення конкурентоспроможності від окремого виду продукції, бізнес-процесу до підприємства в цілому залежить від вирішення проблеми використання наявних резервів. Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств повинно базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку всіх резервів, їх аналізу та можливості використання.

В дипломній роботі магістра досліджені основні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо трактування понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» «резерви», проаналізовано рівень та проведена оцінка конкурентоспроможності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», а також розроблені маркетингові резерви її підвищення. За результатами проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Будучи відмітною рисою ринкового господарства, конкуренція забезпечує творчу свободу, створює умови для самореалізації в сфері економіки шляхом розробки і створення нових конкурентних товарів і послуг. Це багатопланова економічна категорія, яку можна розглядати на рівні підприємства, на галузевому рівні і на рівні держави в цілому.

Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі, що конкурентоспроможність – як адаптивна властивість підприємства; може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів; відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів; залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни; а також від рівня конкурентних переваг та ін.

2. Для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. Таким чином, підприємству спочатку потрібно визначитися з

підходами щодо здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, або підхід, акцентований на конкурентах. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами.

3. Конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка загального стану та фінансово-економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, слід враховувати всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід вимагає чіткої науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати стратегія розвитку підприємства, з побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи в цілому, так і окремих її підсистем. Особливості побудови і функціонування даної системи залежить від взаємодії основних підсистем, сил конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу підприємства.

4. Під резервами розуміють невикористані в повному обсязі можливості підприємства. Практика свідчить, що основними напрямками пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства є: ресурсний, організаційний, технологічний. При розробці резервів підвищення конкурентоспроможності запроваджується комплексний підхід, заснований на базі врахування основних складових потенціалу підприємства: ступеня задоволення споживача продукцією, посилення кадрового потенціалу, спрямованість на інновації, конкурентного потенціалу підприємства та ефективності стратегії для певного сегмента ринку.

5. ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є одним із багатьох підприємств, що займається реалізацією меблів вітчизняного та зарубіжного виробництва. Воно працює на українському ринку з 2000 року на приватній власності його власника з правом найму працівників. ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» – це підприємство, що є продавцем надійних меблів,

які створюються за індивідуальним замовленням, а також, що вже виготовлені за ексклюзивним дизайном. Підприємство, пропонує споживачам, широкий вибір меблів – кухні, шафи-купе, вітальні, спальні, м'які меблі, столики, тумби і комоди та інші, а також матеріалів, для комплектації меблевих виробів, в залежності від фінансових можливостей.

6. Найбільшим попитом на підприємстві користуються спальні, корпусні меблі для віталень та передпокоїв, м'які меблі та кухні, тому що в структурі товарної продукції, їх питома вага становить – 23,5, 18,6, 17,6 та 14,7 % відповідно. Найменша питома вага припадає на такі види продукції, як: столи, комоди та шафи – 6,7 % та інші меблі – 2,1 %, це пов'язано з тим, що в салоні вони в обмеженому асортименті, і на майбутнє планується його розширення. В цілому можна відмітити, що виручка від реалізації продукції в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 13,2 %, це свідчить про підвищення попиту на товар та розширення асортименту продукції.

7. Обсяг продукції в реалізаційних цінах у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 27,5 %, що свідчить про підвищення попиту на продукцію, що реалізується підприємством. Прибуток зріс на 39,6 %, в зв'язку з цим і підвищився рівень рентабельності на – 3,4 в. п. Це пов'язано зі збільшенням об'єму продажу продукції, з удосконаленням асортименту продукції та встановленням цінової політики підприємства.

8. В ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» створено відділ маркетингу, в якому працюють 5 спеціалістів: з реклами, маркетингових досліджень, закупівель та збуту. Очолює відділ маркетингу директор з маркетингу. Відділ маркетингу безпосередньо підпорядковується директору цього відділу, а також співпрацює з іншими відділами підприємства. Між спеціалістами маркетингового відділу є розподіл обов'язків, щодо виконання певних маркетингових функцій (планування закупівель продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс та ін.).

9. ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» має свої власні виставкові зали, що є досить зручним способом прямої реклами та збуту продукції,

так як у відділі присутні каталоги, по яким кожен бажаючий може замовити собі будь який товар, а також виставлені зразки окремих видів меблів вітчизняного та зарубіжного виробництва. Меблі поставляються, як у зібраному, так і в розібраному й упакованому вигляді з урахуванням побажання замовника. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на об'єктах замовника.

10. Стимулювання збуту є важливою складовою маркетингових комунікацій фірми, оскільки вона спрямована на прискорення і посилення зворотного реагування ринку. Стимулювання збуту продукції в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» містить у собі такі заходи: 1) мерчандайзинг – оформлення місця продажу; 2) покупки з подарунком; 3) покупку зі знижкою за дисконтною картонкою; 4) фірмові сувеніри; 5) демонстрацію меблів у виставковому залі та в каталогах.

11. На даний час в м. Дніпро на ринку меблів діють дуже велика кількість підприємств з продажу різних видів меблів від Економ- до Преміум-класу. Таким чином, в ході дослідження було виявлено підприємства які реалізують меблі в м. Дніпро та за його межами поділяються на: меблеві фабрики, що здійснюють продаж через роздрібну мережу власних магазинів; Інтернет-магазини та салони-магазини, що займають реалізацією продукції. Також виявлено найбільш ефективні та активні підприємства з реалізації меблів, які володіють значною часткою ринку, надають аналогічні послуги, задовольняють весь комплекс потреб споживачів, діють у межах м. Дніпропетровська і є потенційними конкурентами ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт»: ТОВ «Біс-М», ТОВ «Энран-Днепр».

12. За рейтингом балів підприємство ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» знаходиться на другому місці. Найбільшу кількість балів одержало підприємство ТОВ «Енран-Днепр». Слабкі сторони ФОП Радчишина Іванна Петрівна по відношенню до ТОВ «Енран-Днепр», це такі, як: розмір чистого прибутку, ціна товару, ринкова частка підприємства, організація каналів збуту. Сильними сторонами ФОП Радчишина Іванна Петрівна є якість

продукції, рівень професіоналізму, ширина асортименту, розміщення підприємства.

Для визначення конкурентоспроможності ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» були порівняні економічні показники його діяльності з підприємствами, які є його конкурентами і розрахований показник «абсолютної конкурентної сили». Одержане значення цього показника, свідчить, про те, що в ФОП Радчишина Іванна Петрівна є досить сильний конкурент у якого вищий рівень конкурентної сили і кращі економічні показники діяльності підприємства. Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності, необхідно збільшити ринкову частку та чистий прибуток. Для цього є всі передумови: надання якісних послуг, широкий асортимент продукції, налагоджені канали збуту, надання додаткових послуг.

13. З метою оцінки переваги над основними конкурентами нами було проведено маркетингові дослідження по відношенню споживачів до підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» та його конкурентів. Оцінка кожного критерію маркетингового потенціалу підприємств проводилась за бальною системою від 1 до 3. Із проведеного аналізу видно, що в Іваненко Ірина Борисівна / «Комфорт» найбільш вагомими критеріями маркетингового потенціалу серед конкурентів є – просування товару на ринку та збутова діяльність. Меблі, що пропонує ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» є якісними, надійними і стильними. За ціною Іваненко Ірина Борисівна / фірма «Комфорт» поступається своєму конкуренту ТОВ «Енран-Днепр», так як в останнього кращі умови надання кредиту та гнучка система знижок. Взагалі за бальною оцінкою маркетингового потенціалу, ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» займає 2-ге місце, а на першому місці підприємство ТОВ «Енран-Днепр».

На основі проведених досліджень та виявлених недоліків в діяльності підприємства, можна запропонувати такі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку:

1. Розглянувши можливості підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт», його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, і ознайомившись з основними принципами вироблення стратегії, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації. Для підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» після проведеного SWOT-аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції і розробка нового напрямку з продажу супутніх товарів.

2. Одним із виробничих аспектів, що забезпечують конкурентоспроможності підприємства є аналіз та покращення структури асортименту продукції підприємства. ABC- аналіз застосовують для оптимізації портфеля продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, або, скажімо, для максимізації обсягів реалізації продукції. В результаті проведення ABC-аналізу виявлено, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації займають: спальні, корпусні меблі для віталень та передпокоїв, м'які меблі, кухні, кухні (група А). Згідно з цим, з метою забезпечення максимізації прибутку, необхідно перш за все забезпечити зростання виробництва і продажів товарів даних груп, тобто в якості асортиментної стратегії використовувати стратегію розширення наявної частки ринку.

3. За результатами XYZ- аналізу можна зазначити, що стабільними групами меблів в залежності від коливання попиту є всі меблі ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт». Це означає, що попит на всі групи меблів протягом року на підприємстві рівномірний.

4. Важливим резервом підвищення конкурентоспроможності персоналу є створення ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. У процесі побудови мотиваційної системи персоналу потрібно врахувати те, що найбільшу ефективність має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєд-

нанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

В результаті пропонованої системи мотивації приріст валової продукції складе 11,0 %, що відповідно і обумовить приріст продуктивності праці та фондівіддачі на 11,0 та 10,3 та % відповідно. При цьому виручка від реалізації продукції збільшиться на 5 %. За рахунок оптимального розподілу витрат на мотивацію персоналу (за результатами економіко-математичної моделі) собівартість продукції зменшиться на 11,3 тис. грн., або на 0,4 %. Зміна вартісних результативних показників обумовить приріст рівня рентабельності на 5,9 відсоткові пункти.

5. Маркетинговим резервом підвищення конкурентоспроможності підприємства ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» може стати розробка та впровадження PR-кампанії, яка є складовою системи marketing-mix, тобто плану маркетингу, до якого, крім планування та застосування реклами, належить планування підтримки (стимулювання) збуту, персонального продажу роботи, з громадськістю (паблік рілейшнз).

З метою підвищення ефективності проведення PR-кампанії в ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» нами пропонується прийняти участь у виставці меблів. Для того, щоб визначити наскільки успішним буде проведений захід саме по собі, а також у порівнянні з іншими альтернативними PR-кампаніями і прорахувати його ефективність, необхідно використати модель ROI. Розрахований показник – 204,9 % означає, що на кожен вкладений гривню в PR-кампанію ФОП Радчишина Іванна Петрівна / «Комфорт» отримає 2,49 грн. чистого прибутку.

Оскільки більшість досліджень проблем конкурентоспроможності підприємств стосуються отримання довгострокової якісної конкурентоспроможності, то її досягнення потребує безперервного процесу пошуку нових можливостей удосконалення не лише виробництва, а й активізації конкурентної боротьби на основі виявлення резервів розвитку у всій сукупності складових потенціалу сучасного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 354 с.
3. Азоев Г.Л., Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2007. – 256 с.
4. Багорка М.О. Маркетингові конкурентні стратегії як основа розвитку підприємницької діяльності / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // Науково-практичний журнал «Агросвіт». – 2008. – №3. – С. 32-39.
5. Багорка М.О. Формування збутової політики торгівельних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка». Том 25. Випуск 2 (81). 2020. С. 56-62.
6. Бредун О.Є., Жбанникова Д.В. Функціонування торгівельних підприємств у конкурентному середовищі та резерви підвищення їх ефективності // Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку: монографія /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2020. – 456 с. (С. 156-166).
7. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монографія] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
8. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с.
9. Василик І.І. Розробка стратегій розвитку меблевих підприємств на основі застосування методів стратегічного аналізу при оцінці їх асортиментної

політики / І.І. Василик // Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка. – 2012. – № 1. – 66 – 72.

10. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.

11. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 32-41.

12. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. / С.С. Гаркавенко. — Київ: Лібра, 2007. — 712 с.

13. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л.В. Гриневецька // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №38. – 248-252.

14. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6(35). – С. 29–35.

15. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

16. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

17. Житник Т.П. Розвиток підприємництва у контексті використання його персоналу / Т.П. Житник // Економіка АПК. – 2010. – № 10. – С. 136 - 141.

18. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, малюнках і таблицях: Навчальний посібник. / П.С. Зав'ялов. – М.: ИНФРА-М, 2002.- 496 с.

19. Зоріна О.І. Методи оцінки конкурентоспроможності деревообробних послуг / О.І. Зоріна // Ефективна економіка. – 2015. – №12. – С. 68-72.

20. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.

21. Ілляшенко С. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник/ С. Ілляшенко, М. Баскакова, [за ред. С. Ілляшенка]. – К.: ЦНЛ, 2006. – 191 с.

22. Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. – № 2. – С. 178 – 182.
23. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
24. Карпенко Е.М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.
25. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / В.О. Коваленко // Економіка підприємства. – 2013. – №2. – С. 15–18.
26. Красностанова Н.Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н.Е. Красностанова, П.С. Маковець // Фінансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 55–59.
27. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник /С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барась. – КНЕУ, 2008. – 520 с.
28. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 2-ге вид., стереотип / Ковтун О. І. – Львів: «Новий Світ-2000», 2006. – 388 с.
29. Костенко О.П. Застосування економіко-математичного моделювання при дослідженні рентабельності продукції АК «Автокраз» та її конкурентоспроможності / О.П. Костенко, В.І. Баюра, Л.В. Різніченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 11. – С. 20–28.
30. Котлер Филип. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2007. – 656 с.
31. Кузьмук П.П. Конкурентоспособность предприятий: теория и практика./ П.П. Кузьмук. – М.: ПКИ, 2000. – 228 с.
32. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

33. Лапченко О.С. Теоретичні аспекти формування й оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О.С. Лапченко // Держава й регіони. – 2006. – № 2. – С. 334 – 338.
34. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.
35. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.1.– М.: Республика, 1992. – 399 с.
36. Малыш М.Н. Конкурентоспособность – гарантия устойчивости мясного рынка / М.Н. Малыш, Л.В. Фомченкова, И.А. Жужгина // Мясная индустрия. – 2006. – № 1. – С. 19-22.
37. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
38. Мельничук Л.С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств / Л.С. Мельничук, О.О. Хізніченко // Наукові праці. Економіка. – 2015. – Вип. 263. Том 275. – С. 102-105.
39. Найт Ф. Результати та ефективність // Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного; КНЕУ. – К., 2001. – 526 с.
40. Олексенко Р.І. Методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства / Р.І. Олексенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 2. – С. 172 – 174.
41. Пивоваров М.Г. Удосконалення методики розрахунку конкурентоспроможності малих підприємств / М.Г. Пивоваров // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 156–162.
42. Портер М. Міжнародна конкуренція: (пер. з англ.) / М. Потрер. – М.: Вільямс, 2003. – 496 с.
43. Результати та ефективність // Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного, КНЕУ. – К., 2001. – 526 с.

44. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О.Є. Россіхіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2. – С. 184 – 186.
45. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва // Економіст. – М., 2001. – №12. – С. 58–61.
46. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая // Минск «Новое знание», 1999. – 688 с.
47. Сухорська-Кравець У.Р. Маркетингові стратегії підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / НУ Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 324 с.
48. Радева М.М. Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку критерію ринкових можливостей / М.М. Радева // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2006, -№ 2. – С. 215 – 220.
49. Телетов О.С. Рекламний менеджмент: Підручник. – 2-ге вид., випр. – Суми: Університетська книга, 2012. – 367 с.
50. Тесленок І.М. Інноваційна складова в теоріях конкурентних переваг як фактор підвищення конкурентоспроможності / І.М. Тесленок // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 293 – 295.
51. Ткаченко М.О. Маркетингова орієнтація як засіб досягнення конкурентоспроможності підприємства / М.О. Ткаченко, О.П. Кондратенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. –№ 5. – С. 299 – 301.
52. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко.– К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
53. Фальченко О.О. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О.О. Фальченко, Н.Б. Токарь // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХП». – 2013. – № 67(1040). – С. 156–158

54. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 544 с.
55. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: [учеб. пособие] / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Эксмо, 2004. — 544 с.
56. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. — СПб.: Пневма, 1999. — 212 с.
57. Царенко О.В. Об'єктивна необхідність і умови формування конкурентного середовища / О.В. Царенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 3. — С. 346 — 349.
58. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану / Д.Г. Черевко // Економіка АПК. — 2009. — № 6. — С. 114 — 121.
59. Шевченко Г.С. Аналіз стану меблевого ринку як метод прийняття маркетингових рішень / Г.С. Шевченко, О.Р. Прокопович // Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник, 2008. — Випуск 18.2. — с. 110 — 113.
60. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: АКА- ЛИС, 1996. — 272 с.
61. Ямненко Г.Є. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Г.Є. Ямненко // Формування ринкової економіки. — 2012. - №27. — С. 125-133.
62. Ярошенко С.П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України. — Суми: Козацький вал, 1998. — 249 с.
63. Ячменева В.М. Роль резервов в обеспечении экономической устойчивости предприятий теоретический аспект / В.М. Ячменева М.С. Федоркина // Экономика и управление. — 2005. — №2-3. — С. 64-37.
64. Якісне виробництво меблів - Меблеве виробництво. Дизайн меблів. Технологія виготовлення меблів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http:// ardeya.com.ua/vyrobnyctvo-mebliv/mebleve-vyrobnyctvo/2/](http://ardeya.com.ua/vyrobnyctvo-mebliv/mebleve-vyrobnyctvo/2/)

ДОДАТКИ

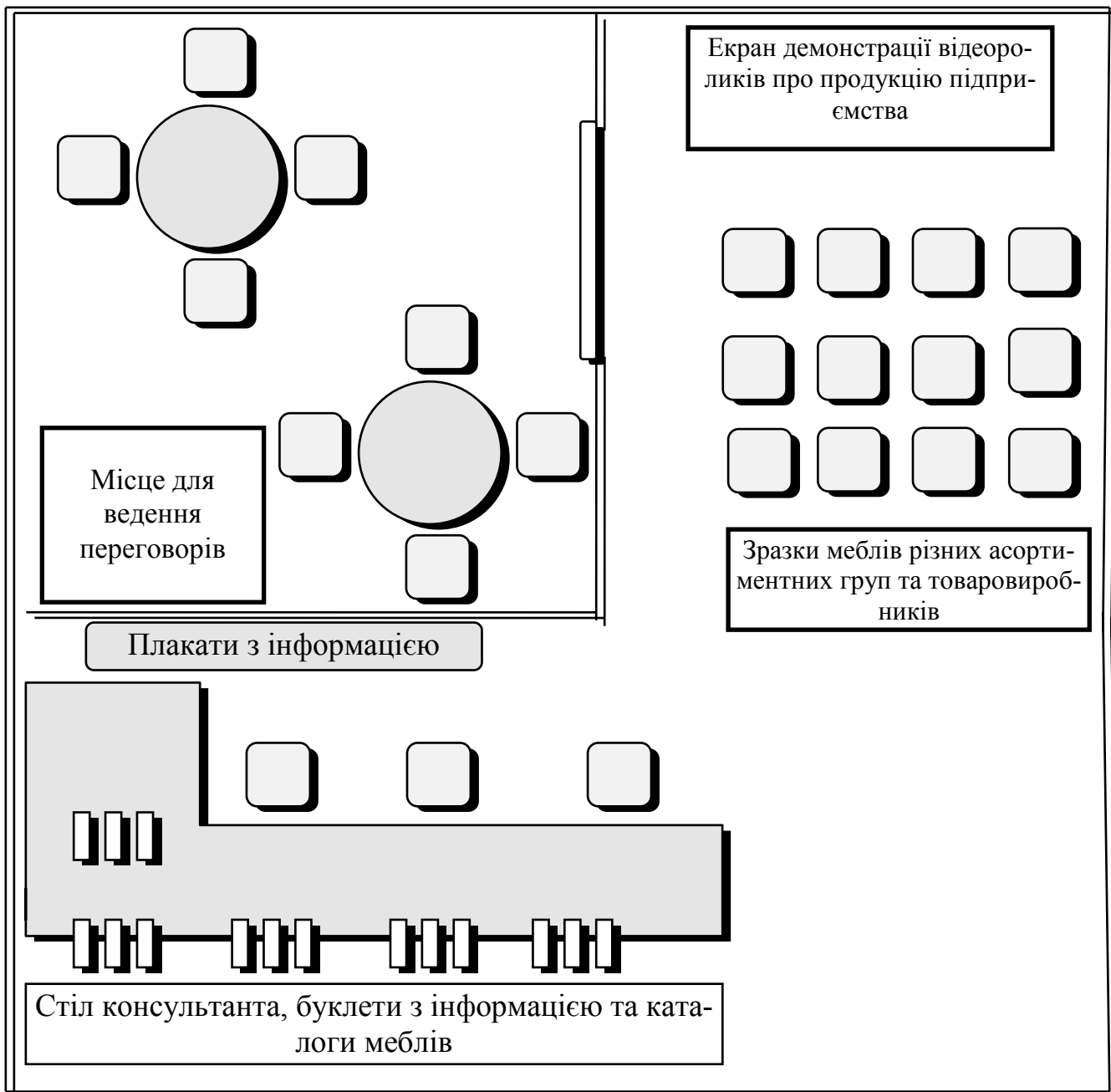
Рекомендований набір інструментарію для впровадження стратегії
внутрішньо-корпоративного PR в ФОП Радчишина Іванна Петрівна

Інструмент	Зміст	Типові помилки
Корпоративний інформаційний стенд	Інформація про місію та корпоративні стандарти поведінки, про цілі і стратегії підприємства, про досягнення компанії та її співробітників. Мають висвітлюватися нововведення та значні поточні події. Репортажі про кращих співробітників, ювілеї, дні народження, вакансії тощо.	Нерегулярне оновлення інформації, нецікава для співробітників інформація; сухість або надмірний пафос в інформації, що подається, таке інше.
Корпоративне видання або сайт	Має відображати стан підприємства у всіх його проявах без будь-яких лозунгів та закликів, наприклад: скористайтеся найбільшим обсягом продажу за місяць; на підприємстві надається можливість вибрати одну з трьох страхових фірм для підписання договорів медичного страхування; у вересні день народження відмічало 12 осіб; в приймальній директора – новий секретар тощо.	Неяскраве та нецікаве видання, надруковане на найдешевшому папері. Нерегулярний вихід. Перевантажене лозунгами і закликами. Сухість інформації, яка відображає життя робітників підприємства. Багато підприємств декларують видання для співробітників, хоча насправді пропонують його клієнтам.
Корпоративне свято або корпоративний захід	Дні народження співробітників, «День підприємства», ювілей з моменту відкриття нового власного магазину або іншого важливого нововведення, пікніки, вечірки, корпоративи тощо.	Частіше за все такі заходи зводяться до банальних розваг або, що ще гірше, приводять до конфліктів серед співробітників з різних причин, наприклад, через недостатню підготовку або відсутність мети такого заходу
Корпоративне навчання	Тренінги та семінари, орієнтовані на створення корпоративної культури, згуртування колективу, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Нестандартні тренінги та семінари, орієнтовані на вирішення нагальних робочих проблем, результатом яких є конкретні рішення.	Відсутність основи для реалізації отриманих знань та навичок. Результат – «навчили та забули». Недостатнє інформування про результати тренінгів та семінарів у тих групах співробітників; які з якихось причин не брали участь в них.

Продовження додатку А

<p>Управління чутками: протидіяти їм потрібно за допомогою своєчасного інформування персона- лу, однозначній трактовці, інформації, що розповсюджується</p>	<p>Будь-яка стихійна інформація, яка може бути як правдою так і ні, як негативною, так і позитивною</p>	<p>Дефіцит офіційної інформації, що дає інформацію про значні та важливі теми співрозмови співробітникам</p>
---	---	--

Рекомендована схема розміщення меблів та іншого обладнання на спеціалізованій виставці з продажу продукції ФОП Радчишина Іванна Петрівна



ДОДАТОК В

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,668947107
R-квадрат	0,447490232
Нормированный R-квадрат	0,26332031
Стандартная ошибка	0,139486898
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	0,047275	0,047275	2,4297683	0,216941
Остаток	3	0,05837	0,0194566		
Итого	4	0,105645			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	0,101512968	0,150963	0,6724365	0,549464	-0,37892	0,581944	-0,37892	0,581944
Переменная X 1	3,924670924	2,517798	1,5587714	0,2169408	-4,08808	11,93743	-4,08808	11,93743

0,101513 3,924671
 0,150963 2,517798
 0,672436 1,558771
 0,549464 0,216941
 -0,378918 -4,088085
 0,581944 11,937427
 -0,378918 -4,088085
 0,581944 11,937427