

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

(на прикладі ФОП Славіна Галина Євгеніївна)

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студента групи М 04-17
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Лукаша Владислава Віталійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Гуріна Н. В.

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Конкурентні переваги як основа конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства..	13
1.3 Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП Славіна Галина Євгеніївна	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна	29
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна.....	30
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІФОП Славіна Галина Євгеніївна	47
3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна.....	47
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна.....	54
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. За останні десятиліття посилення конкуренції відзначено практично у всьому світі. Ще не так давно вона була відсутня в багатьох країнах і галузях. Ринки були захищені і домінуючі позиції на них були чітко визначені. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було настільки жорстоким. Значення конкурентоспроможності, що дозволяє фірмі вижити в конкурентній боротьбі, різко зросло останнім часом. Всі компанії в умовах жорсткої конкурентної боротьби і мінливої ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ в компанії, але і виробити довгострокову стратегію, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Конкурентна перевага є як базисом, на якому будується успішний бізнес, так і головним критерієм відбору проектів успішними інвесторами.

Конкурентна перевага - це вигода застосування деякої унікальної, стратегії, що створює споживчу цінність, заснованої на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів і здібностей, які не можуть бути скопійовані конкурентами.

Важливість і актуальність проблеми формування конкурентних переваг і як наслідок конкурентоспроможності компанії зумовили вибір теми дипломної роботи.

Мета та завдання дослідження даної дипломної роботи полягає в аналізі управління конкурентоспроможністю на основі ФОП Славіна Галина Євгеніївна.

Відповідно до мети завданнями даної дипломної роботи є:

- визначення сутності конкурентних переваг як основи конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- опис діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна.;
- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна;
- оцінка рівня конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна;
- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна;
- надати обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна.

Об'єктом даного дослідження є аналіз конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна.

Предметом даного дослідження є ФОП Славіна Галина Євгеніївна.

Емпірична (експериментальна) база дослідження – ФОП Славіна Галина Євгеніївна

В цій роботі були застосовані наступні **методи дослідження** – аналіз, зіставлення, опис різноманітних видів маркетингових стратегій, етапів її розробки та методів реалізації.

Практична значущість роботи полягає у можливості ФОП Славіна Галина Євгеніївна застосувати надані рекомендації та шляхи поліпшення рівня конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження – наукові дослідження, інтернет-джерела, фінансова звітність ФОП Славіна Галина Євгеніївна.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентні переваги як основа конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання одним із найважливіших завдань вітчизняних промислових підприємств є зміцнення своїх конкурентних позицій за рахунок підвищення конкурентоспроможності, досягнення якої можливе завдяки збереженню існуючих і формування нових конкурентних переваг.

Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з його конкурентами.

В процесі аналізу наукової літератури було виявлено, що науковці по-різному трактують дане поняття, не завжди вірно розуміючи його сутність. Розглянемо детальніше погляди різних авторів на сутність даного поняття.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «конкурентні переваги»

Автор	Сутність
Бест М. [5]	Конкурентна перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу отримання більш високого рівня прибутковості.

Продовження таблиці 1.1.

Автор	Сутність
Ламбен Ж.-Ж. [20, с. 369]	Конкурентні переваги - характеристики, властивості товару чи марки, котрі створюють для підприємства певну перевагу над його прямими конкурентами.
Маркова В.Д., Кузнєцова С.А. [25]	Конкурентною перевагою підприємства є його положення на ринку, яке дозволяє йому переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців
Фатхутдінов Р.А. [35, с. 200]	Конкурентні переваги – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами

Резюмуючи думки авторів, які досліджують проблеми конкурентних переваг можна виділити наступні властивості:

- 1) конкурентна перевага є елементом в системі конкурентних відносин;
- 2) конкурентна перевага проявляється в умовах конкуренції
- 3) конкурентної переваги притаманний динамічний характер.

На підставі викладеного, а також в результаті вивчення та аналізу праць вітчизняних і зарубіжних авторів запропоноване авторське визначення терміну «конкурентна перевага». Отже, під конкурентною перевагою організації, на нашу думку, слід розуміти елемент системи конкурентних відносин, що визначає можливість організації випередити конкурентів і досягти конкурентоспроможності.

Обґрунтоване трактування економічної сутності конкурентних переваг вимагає визначення їх місця і ролі в системі конкурентних відносин. Ми дотримуємося думки, домінуючого в економічній літературі, що в системі конкурентних відносин можна визначити наступну ієрархію: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія (рис. 1.1.). В системі конкурентних відносин конкуренція є системоутворюючою категорією. Конкуренція є рушійною силою конкурентних відносин і є основою формування і прояву конкурентоспроможності на різних рівнях.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюють з конкурентоспроможністю. Однак, на нашу думку, між цими двома поняттями є істотні відмінності. Якщо розглянути причинно-наслідковий зв'язок, то конкурентоспроможність - це результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, без них неможлива конкуренція.

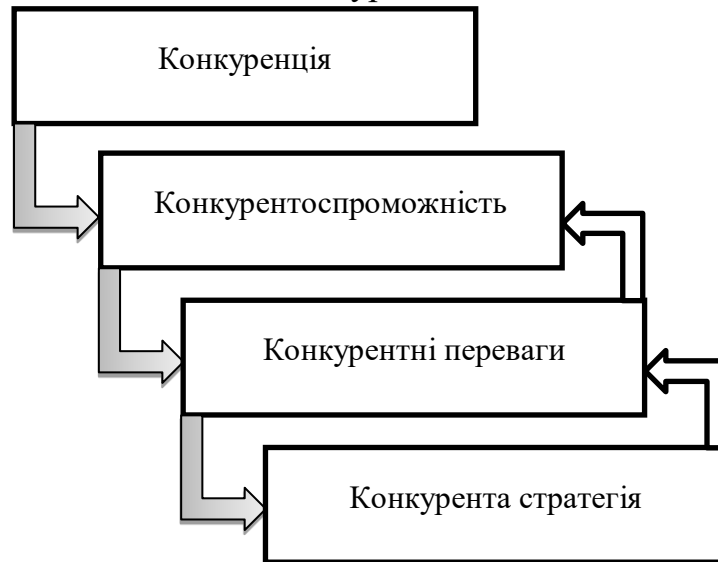


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок понять в системі конкурентних відносин

Однією з головних цілей дослідження процесу формування конкурентних переваг є розкриття механізму їх впливу на конкурентоспроможність і їх внутрішнього зв'язку.

Наявність окремих конкурентних переваг не забезпечує конкурентоспроможність. На конкурентоспроможність впливають фактори зовнішнього середовища: ринкові, економічні, політичні, міжнародні, конкурентні, технологічно, соціальні. Конкурентні переваги, так само як і конкурентоспроможність притаманні як окремому виду продукції, підприємству, галузі, так і всій економіці в цілому і, відповідно, можуть бути розглянуті на індивідуальному, мікро-, мезо- і макро-рівнях.

Конкурентні переваги і конкурентоспроможність мають причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентні переваги сприяють досягненню конкурентоспроможності, і за своєю суттю вони первинні. У той же час слід

вказати, що конкурентоспроможність і конкурентні переваги мають різні значення в залежності від об'єкта, до якого вони застосовуються.

- переваги суспільно-економічного укладу - лідерство економіки;
- перевага в управлінні суспільством - конкурентоспроможність економіки;
- конкурентні переваги організації і систем їх взаємодії - конкурентоспроможність кластерів і галузей;
- конкурентні переваги в управлінні організації - конкурентоспроможність організації;
- конкурентні переваги в управлінні розробкою і реалізацією товару - конкурентоспроможність товару.

Конкурентоспроможність продукції визначається конкурентними перевагами, які має конкретний вид продукції: з одного боку, якістю, з іншого боку - цінами. Крім того, на конкурентоспроможність продукції, впливають переваги в рекламі, іміджі виробника, в гарантійному і післягарантійному сервісі і ряд інших переваг, який відрізняють даний товар від інших. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Причини конкурентоспроможності продукції полягають в конкурентних перевагах окремих його характеристик, які є наслідком більш ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації пропонованої продукції. Конкурентоспроможність продукції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство може бути конкурентоспроможним на товарних ринках місцевого, регіонального, українського і міжнародного масштабу. Чим ширше у підприємства набір конкурентних переваг, тим благополучніше передумови для його успішної діяльності, тим більше стійкі позиції вона може зайняти в певних сегментах ринку.

Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг галузевих компанії, так і системи їх взаємодії. Конкурентоспроможність економіки - дуже складна багатоаспектне поняття не має єдиного, загальновизнаного визначення. Щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що володіє незаперечними перевагами в різних областях людської діяльності.

Таким чином, конкурентні переваги в системі конкурентних відносин займають центральне місце. З одного боку, конкурентні переваги організації дозволяють їй досягти конкурентоспроможності. З іншого боку, конкурентні переваги, як правило, є результатом розробленої і реалізованої конкурентної стратегії.

Вітчизняні та зарубіжні автори, що займаються проблемою конкурентоспроможності та конкурентних переваг, перш за все, розглядають конкурентні переваги з точки зору формування їх джерел, визначення їх якісної і кількісної характеристик і пропозицій механізму щодо формування та утримання конкурентних переваг, але не приділяють достатньої уваги їх класифікації.

У своїх працях Г.Азоев і А.Челенков встановили кілька критеріїв класифікації конкурентних переваг. Конкурентні переваги поділяються на дві групи:

- унікальні - імітація, відтворення яких неможливо;
- імітовані - переваги, які можуть бути повторені конкурентами.

За характером динаміки конкурентні переваги можуть бути стійкими і нестабільними. Стійку конкурентну перевагу - це перевага, яку діють безперервно протягом усього свого терміну дії, а нестабільний має точки розриву [1].

Класифікація М. Портера базується на понятті конкурентної переваги фірми в галузі. Він виділяє два основних види конкурентної переваги: конкурентна перевага на основі більш низьких витрат; конкурентну перевагу на основі диференціації. Низькі витрати відбивають здатність організації розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Диференціація - це спосіб забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей і післяпродажного обслуговування. Ці обидва типи конкурентних переваг дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, ніж конкуренти. Друга ознака класифікації - сфера конкуренції, або широта цілі, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі (кількість різновидів товару, каналів збут і т.д.) [28].



Рисунок 1.2 – Класифікація конкурентних переваг

Узагальнивши існуючі підходи до угруповання конкурентних переваг можна виділити наступні напрямки їх підрозділи:

- за характером джерела (економічні фактори джерела, географічні чинники, нормативно-правові чинники, чинники структурного характеру, адміністративні чинники, чинники неправового характеру, технологічні чинники, демографічні чинники, кон'юнктурні чинники, інформаційні фактори);

- по місцях виникнення конкурентні переваги (зовнішнього характеру, внутрішнього характеру (фірмові компетенції і корпоративні здатності));

- за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки);

- по сфері прояви (НДДКР, виробництво, маркетинг і збут, сервіс);

- по відношенню до ціни (цінові та нецінові);

- за характером динаміки (стійкі і нестабільні);

- по можливості і імітації (унікальні і імітовані).

На нашу думку існуючі підходи класифікації конкурентних переваг вимагають уточнення. На рисунку 1.2. представлена уточнена класифікація конкурентних переваг за основними критеріями.

На наш погляд, слід поряд з уже запропонованими в економічній літературі напрямками угруповання конкурентних переваг виділити їх підрозділ за наступними напрямками: за характером виникнення і за ступенем використання.

За характером виникнення:

- Природні - ті конкурентні переваги, які існують об'єктивно і організація не може впливати на їх створення, проте на нашу думку, важливо виявити такі переваги, для того щоб їх використовувати, адже не секрет, що не всі можливості зовнішнього середовища використовуються в повному обсязі.

- Штучні - конкурентні переваги, які організація може створювати за допомогою реалізації конкурентної стратегії.

Так само важливо поділяти конкурентні переваги за рівнем використання:

– Існуючі (використовувані) - це ті конкурентні переваги, які фактично існують і їх необхідно використовувати.

– Потенційні - ті переваги, які при певних умовах можливе використовувати в майбутньому.

Таким чином, теоретична регламентація і науково обґрунтована класифікація конкурентних переваг є основою управління організацією в умовах конкурентної боротьби, а застосування розроблених наукових підходів в практичній діяльності сприяє досягненню конкурентоспроможності.

1.2 Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Існують основні етапи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств (таблиця 1.2). Для оцінки конкурентоспроможності підприємств, що виробляють широкий асортимент продукції, можна використовувати детальні показники кожної конкретної групи товарів. Це необхідно для визначення місця, яке займає дана товарна група (або окрема продукція) у ряді представлених на ринку подібних товарів [2].

Таблиця 1.2 – Модель поетапної оцінки та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств

Етапи	Назва
Перший етап	Аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства: - аналіз конкурентного (ринкового) середовища; - аналіз внутрішнього (ринкового) середовища

Продовження таблиці 1.2

Етапи	Назва
Другий етап	Визначення характеристик галузі
	Формалізація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Третій етап	Визначення необхідної інформації та джерела її отримання
Четвертий етап	Визначення додаткових ресурсів, які мають бути залучені до оцінки
	Кількісне оцінювання рівня конкурентоспроможності
П'ятий етап	Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства
Шостий етап	Контроль за дотриманням якості та строків
	Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором на основі [10; 36]

Тому можна зробити висновок, що отримана інформація породжує інформаційне поле і дозволяє:

- по-перше, передбачити для конкретного періоду оцінку конкурентного середовища досліджуваних предметів на ринку;
- по-друге, визначити динаміку ринку та його сегментів;
- по-третє, порівняння конкретні показники з аналогічними (однаковими) характеристиками конкурентів та перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень.

Основними показниками для промислових підприємств є: якість продукції, широта асортименту, одиниця собівартості продукції, ціна виробленої продукції, норми прибутку, рентабельність, власний капітал, ліквідність активів, кредитоспроможність та платоспроможність; рівень використання виробничих потужностей, людських ресурсів, зарплат тощо [36].

За допомогою SWOT-аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони організації та розробити стратегії та тактику роботи на ринку, яка необхідна для порівняльної оцінки всіх цих показників та їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

Показники, які найчастіше вважаються найефективнішими, і без яких неможливо розрахувати рейтинг та рівень конкурентоспроможності підприємства, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники для вимірювання конкурентоспроможності підприємств

№ п/п	Індикатор	Індекс	Метод розрахунку	Значення показника
K ₁	Відсоток ринку	Чр	V _з / M _р	V _з - каталог продажів компанії на ринку; M _р - ємність ринку.
K ₂	Якість продукції	Яп	Оціночна таблиця показників	
K ₃	Рівень цін	Рц	β / β _к	β, β _к - ціни на аналогічні товари, виготовлені досліджуваною компанією, до ціни конкурента
K ₄	Фінансова стабільність	Фс	Оціночна таблиця показників	
K ₅	Рівень виробничої потужності	Кп	V _ф / П _ф	V _ф - фактичний річний обсяг товарної продукції, П _ф - річна виробнича потужність
K ₆	Рівень розподілу	Рд	γ / γ _к	γ, γ _к - кількість комерційних підприємств на ринку
K ₇	Техніко-економічний рівень підприємства	η	Оціночна таблиця показників	
K ₈	Імідж (рівень корпоративної культури)	ω п	Оціночна таблиця показників	
K ₉	Вартість 1 грн комерційної продукції	Вп	S _п / В	S _п - собівартість продукції; В - доходи
K ₁₀	Інноваційний рівень активності	Р _{іа}	N _{ін} / N _і	N _{ін} N _і - кількість нововведень, впроваджених на досліджуваному підприємстві, загальна кількість нововведень у галузі
K ₁₁	Рентабельність	Оціночна таблиця показників		

Джерело: складено автором на основі [10; 36]

Проаналізувавши таблицю 1.3., можна сказати, що рівень використання виробничих потужностей є однією з найважливіших техніко-економічних характеристик, що впливають на величину витрат, ціни на продукцію і,

зрештою, на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, сама суть конкуренції виражається певними силами, які на цьому етапі спонукають її до розвитку незалежно від того, діє вона лише на внутрішньому чи іноземному рівні. Тому, згідно теорією конкуренції М. Портера існує 5 проблем, що рухають силою конкуренції:

- нові конкуренти у галузі;
- обмежена кількість покупців;
- загроза появи на ринку товарів-замінників, інших технологій;
- нескінченні можливості для виробників;
- постійна конкуренція між створеними та новими підприємствами [37].

Основними проблемами низької конкурентоспроможності підприємств є:

- відсутність досвіду конкуренції; нехтування іноземним правом; двосторонні та багатосторонні міждержавні угоди про грубість;
- наявність перешкод у вигляді відповідних умов стандартизації та сертифікації; невідповідність систем управління підприємством міжнародним вимогам;
- відсутність національних фундаментальних наукових досліджень у цій галузі;
- діяльність західних підприємств, яка існувала десятиліттями в умовах жорсткої конкуренції.

Комплексний підхід до вирішення цих проблем вимагає забезпечення взаємодії між державою та підприємствами на всіх рівнях конкурентоспроможності. Для вирішення цих проблем існують шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств, які будуть розглянуті в п.1.3.

Проблема оцінки конкурентоспроможності носить універсальний, глобальний характер. В останні роки конкуренція посилюється через внутрішні фактори розвитку торгівлі та проникнення діяльності на український ринок іноземних компаній. Тому і теоретично, і на практиці

більше уваги приділяється потребі всебічного вирішення проблем розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності підприємств, саме в таких умовах особливе значення має оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Існує величезна кількість обчислення та розрахунку та графічних методів оцінки конкурентоспроможності. Кожен метод має свої особливості: автори обґрунтовують використання різних підходів для розрахунку показників конкурентоспроможності, необхідність врахування різних факторів для оцінки тощо [32].

Аналіз економічної літератури з цього питання дозволяє вибрати декілька підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності.

Матричний метод. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі використання матричних таблиць, організованих за рядками та стовпцями елементів [16]. Існує багато матричних моделей, за допомогою яких можна оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства: матриця «Зростання частки галузі/ринку» (модель BCG); матриця «привабливість ринку/конкурентна позиція» (модель GE / McKinsey); матриця спрямованої політики або «привабливість / конкурентоспроможність галузі» (модель Shell / DPM); матриця «етап ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer / Schendel); матриця «етап життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» (модель ADL / LC).

Використовуючи матричні методи, керівники мають можливість оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не лише своєї компанії, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію ринкової поведінки.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Одним з найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є компанії, в яких найкраще організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність кожної з послуг впливає ряд

факторів, ресурсів фірми. Оцінка ефективності кожного з підрозділів включає оцінку ефективності використання цих ресурсів [33]. Метод заснований на оцінці 4 груп показників або критеріїв конкурентоспроможності: показники ефективності виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингу та просування товарів, конкурентоспроможність товару.

Кожен з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, тому думка експерта розраховується за коефіцієнтами зважування кожного критерію та показника.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів і в конкурентній боротьбі підприємств, що оцінюється (за критерієм максимум балів), а й кількісно оцінити розрив на найбільш конкурентних підприємствах [30].

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів заснована на ідеї: чим вище конкурентоспроможність підприємства, тим вища конкурентоспроможність продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовують різні маркетингові методи, які ґрунтуються на пошуку співвідношення ціна-якість.

Розрахунок індексу конкурентоспроможності для кожного виду продукції здійснюється з використанням параметричного та економічного показника конкурентоспроможності. У свою чергу, ці показники визначаються шляхом підсумовування часткових індексів для кожного оцінюваного параметра із заданими коефіцієнтами зважування [21].

Кожен з часткових індексів відповідного параметра приймається як відношення фактичних значень оцінюваного параметра до значення відповідного індексу конкуруючих продуктів (або інших продуктів, вибраних як основа для порівняння). При цьому параметричний показник визначається на основі технічних оцінок (якості) параметрів продукції економічної цінності [12]. Перелік витрат і технічних параметрів, а також ваги кожного з

параметрів, встановлених експертом. Зокрема, у ряді методів одним із значущих параметрів є величина витрат на післяпродажне обслуговування продукції.

Параметричні та економічні показники конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності оброблюваної продукції відносно конкуруючої продукції. Він визначається як відношення параметричного показника до економічного [4].

Показники конкурентоспроможності розраховуються для кожного виду виробництва. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства - середньозважене значення серед показників для кожного виду продукції, де ваги виступають як обсяг продажу відповідного товару.

До безсумнівних переваг цього підходу можна віднести те, що він враховує один з найважливіших стовпів конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність їх продукції [7]. Недоліками є те, що даний підхід забезпечує дуже обмежене розуміння переваг та недоліків на підприємстві, оскільки конкурентоспроможність підприємства приймає форму конкурентоспроможності товару і не впливає на інші аспекти його діяльності. Крім того, врахування конкурентоспроможності товару до співвідношення ціни та якості, не враховує ступінь інноваційності продукції, яка є важливою при позиціонуванні продукції на ринку.

Комплексні методи. Методи, класифіковані за цим підходом, визначаються як складні через те, що оцінка конкурентоспроможності підприємств за кожним із методів проводиться шляхом виявлення не лише поточної, а й потенційної конкурентоспроможності підприємства [13]. Підхід ґрунтується на твердженні, що конкурентоспроможність є невід'ємною цінністю стосовно поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

За допомогою цих критеріїв класифікації була розроблена методика оцінки конкурентоспроможності підприємств (Додаток А).

Існує багато параметрів, які повинні бути в полі зору управління підприємством як найважливіших об'єктів управління. Однак, вказуючи параметри конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта, потрібно постійно дбати про створення відповідних умов, що дозволяють досягти необхідних параметрів конкурентоспроможності.

Умови (обставини, від яких що-небудь залежить) являються, таким чином, другим фундаментальним компонентом категорії конкурентоспроможності. Вони охоплюють широкий спектр технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних, людських, правових, ідеологічних відносин, які розвиваються в процесі функціонування економічного механізму підприємства. Створення всіх необхідних умов для досягнення конкурентоспроможності об'єктів є першочерговою турботою керівництва та всього персоналу компанії.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності показав, що жодна з розроблених методик не відповідає сучасним умовам українського підприємства, оскільки не враховує аспект взаємодії підприємства з ринковим середовищем [18].

Інтеграція факторів, що характеризують взаємозв'язок підприємства з бізнес-середовищем, у загальний системний аналіз та оцінка конкурентоспроможності дозволить:

- 1) більш повно проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання;
- 2) отримати більш точні дані про рівень конкурентоспроможності шляхом введення значень, що характеризують аспект взаємозв'язку при розрахунку показників конкурентоспроможності;
- 3) робити найточніші прогнози щодо динаміки показників конкурентоспроможності на основі змін у компанії та навколишнього середовища;
- 4) на практиці показують важливість концепції мереж маркетингової взаємодії та теорії щодо економічних умов України.

Дослідження конкурентоспроможності підприємств вимагає комплексного підходу, який передбачає використання різноманітного набору методів і прийомів аналізу.

Більшість методів передбачає порівняння практично однакових компаній, що виробляють подібні товари та послуги та працюють у подібних економічних умовах. Стає все складніше визначити чіткі географічні межі конкретного ринку, встановити перелік конкуруючих товарів і підприємств, які тягнуть за собою подібну невідчутливість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Ці недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств викликають низьку можливість практичного застосування більшості з них. Основна причина цього - це відсутність чіткого визначення більшістю економістів поняття конкурентоспроможності підприємств та критеріїв оцінки цього показника.

Ще одна методика розрахунку рівня конкурентоспроможності наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності

Показники	Методика розрахунку
1.Ефективність збутової діяльності	
1.1.Рентабельність продажів,%	Чистий прибуток (збиток) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції * 100%
1.2.Коефіцієнт затовареності продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
1.3.Коефіцієнт ефективності реклами	Витрати на рекламу / Приріст прибутку
1.4.Продуктивність праці, тис.грн./чол.	Випуск продукції / Чисельність працівників
2. Показники фінансового стану	
2.1.Коефіцієнт автономії	Власні засоби / загальна сума джерел фінансування
2.2.Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Зобов'язання
2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання
2.4.Коефіцієнт поточної заборгованості	Виручка / Середньорічний залишок обігових коштів
3. Показники ділової активності	
3.1.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка (Чистий дохід) / Середньорічний обсяг оборотних активів

Продовження таблиці 1.4

Показники	Методика розрахунку
3.2. Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Середньорічна сума дебіторської заборгованості
3.3. Середній період погашення дебіт. заборг.	360 / Показник оборотності дебіторської заборгованості
3.4. Оборотність власного капіталу	Виручка (Чистий дохід) / Середньорічну суму власного капіталу
4. Конкурентоспроможність товару	
Інтегральна конкурентоспроможність товару	Комплексний метод оцінки

Джерело: складено на основі [26]

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховується за формулою [26]:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}}$$

На основі розрахованих показників будується багатокутник для наочності зроблених висновків.

На закінчення представимо у графічному вигляді методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

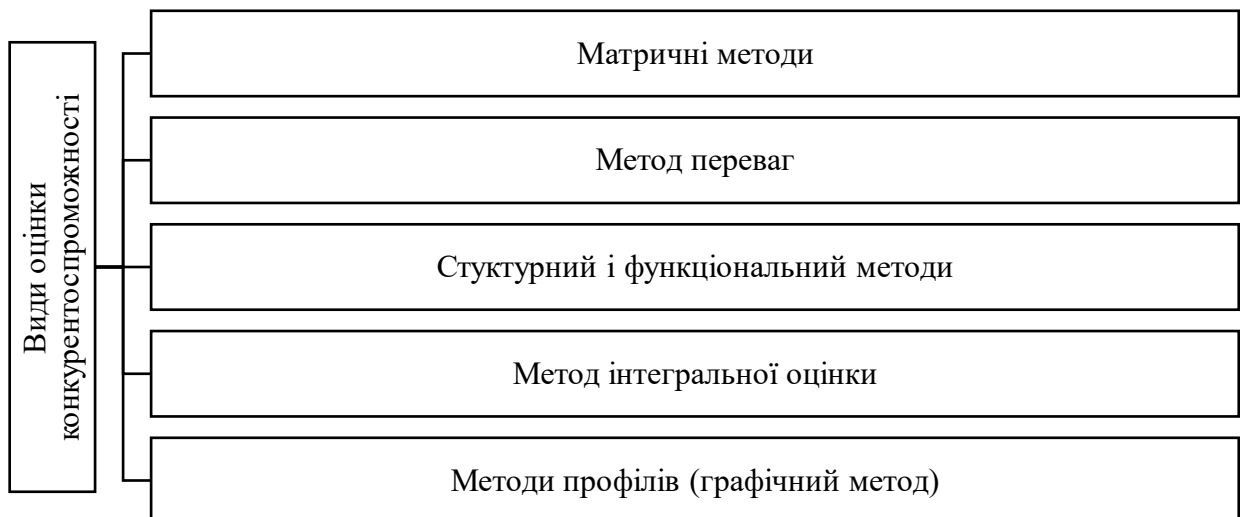


Рисунок 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [6]

Отже, конкурентоспроможність підприємств - це здатність швидко, дешево, ефективно виробляти та реалізовувати свою продукцію та продавати її у достатній кількості, на високому технологічному рівні обслуговування.

1.3 Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства

Існує велика кількість визначень поняття «фактор конкурентоспроможності підприємства» та класифікацій даних факторів за різними ознаками. Під фактором конкурентоспроможності підприємства автори розуміють діючу силу, обставина, умова, вплив яких може призвести до змін у наявності особливостей, конкурентних переваг підприємства та можливостей їх використання в боротьбі за найбільш вигідні умови виробництва і збуту продукції. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства у різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна відзначити, що за походженням всі дослідники поділяють фактори конкурентоспроможності підприємства на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні фактори – фактори, які за своїм походженням відносяться до самого підприємства, тобто вони управляються підприємством, їх зміна можлива за рахунок ресурсів підприємства. До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід відносити наявність якісних ресурсів усіх видів, місце розташування підприємства, рівень менеджменту тощо

Зовнішні фактори – це сили, явища, обставини, що впливають на конкурентоспроможність окремого підприємства ззовні. Підприємство не завжди може на них впливати, керувати ними. До цих чинників слід відносити дії уряду, фактори попиту, активність конкурентів і т. п.

Розглянемо більш детально фактори конкурентоспроможності підприємства, які відносять до мезорівня (контрольовані державою, рівень впливу на підприємство – область, район, місто).

Кожне підприємство розташоване на певній території, де на конкурентоспроможність підприємства діють різні процеси, сили, фактори соціального, економічного, культурного та інших характерів, які і є чинниками мезорівня.

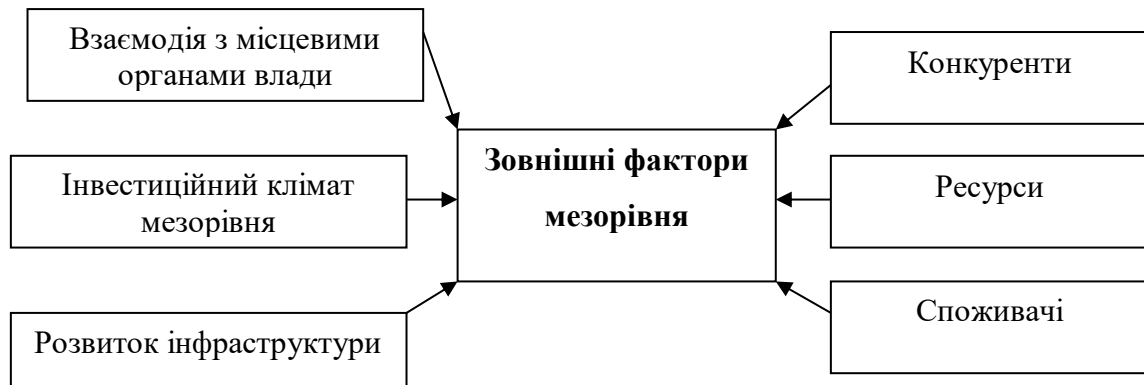


Рисунок 1.4 – Класифікація зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства мезорівня [14; 22]

Можливості безпосереднього впливу підприємства на фактори зовнішнього середовища досить обмежені, оскільки вони переважно діють об'єктивно по відношенню до підприємства. Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства перебувають у сфері факторів внутрішнього середовища. Однак впливати на ці чинники можна з різним ступенем ефективності. Так, як правило, значних капіталовкладень і тривалого терміну окупності вимагають інноваційні зміни техніко-технологічних умов роботи. Однак слід зазначити, що при існуючому в світі високому рівні розвитку науково-технічного прогресу виробничий потенціал підприємств, який становить значну частину економічного потенціалу, практично визначається використовуваними у виробництві сучасними технологіями.

Застосовувані на підприємстві технології формують вимоги до кількісного та якісного складу основних виробничих фондів, системи комунікацій, складу і кваліфікації промислово-виробничого персоналу, використовуваних природних ресурсів (вода, паливо тощо), системі обробки інформації. У свою чергу зазначені вимоги визначають виробничу потужність підприємства, кількість і якість оборотних коштів, необхідних для реалізації виробничого процесу.

Майкл Портер безпосередньо пов'язує фактори конкурентоспроможності за факторами виробництва. Всі фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства і галузі, він представляє у вигляді великих груп:[57]

Людські ресурси – кількість, кваліфікація і вартість робочої сили.

Фізичні ресурси – кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел гідроенергії, рибальських угідь: кліматичні умови і географічне положення країни базування підприємства.

Ресурс знань – сума наукової, технічної і ринкової інформації. впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг і зосередженої в академічних університетах, державних галузевих НДІ, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних про дослідження ринку та інших джерелах.

Грошові ресурси – кількість і вартість капіталу, який може бути використаний на фінансування промисловості та окремого підприємства. Природно, капітал неоднорідний. Він має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери. У кожній з цих форм свої умови функціонування. З урахуванням різних умов їх руху в різних країнах вони будуть в значній мірі визначати специфіку економічної діяльності суб'єктів в різних країнах. Інфраструктура - тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції: транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів та коштів з банку в банк всередині і за межі країни, система охорони здоров'я і культури, житловий фонд і його привабливість з точки зору проживання і роботи.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує ділити на кілька типів: основні і розвинені.

Основні чинники – це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована, напівкваліфікована робоча сила, дебетовий капітал.

Розвинуті фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією. висококваліфіковані кадри (фахівці з вищою освітою, фахівці в області ПК) і дослідницькі відділи університетів, які займаються складними високотехнологічними дисциплінами.

Поділ факторів на основні і розвинені є умовним. Основні фактори існують об'єктивно або для їх створення потрібні незначні державні та приватні інвестиції. Як правило, створювані ними переваги нестійкі, а прибуток від використання низька. Особливе значення вони мають для видобувних галузей, пов'язаних із сільським та лісовим господарством, і галузей, що застосовують в основному стандартизовану і малокваліфіковану робочу силу.

Набагато більше значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають розвинені чинники як фактори більш високого порядку. Для їх розвитку необхідні значні, часто тривалі за часом вкладення капіталу та людських ресурсів. Крім того, необхідна умова створення розвинених факторів – використання висококваліфікованих кадрів і високих технологій.

Особливістю розвинутих факторів є те, що, як правило, їх важко придбати на світовому ринку. В той же час вони є неодмінною умовою інноваційної діяльності підприємства. Успіхи підприємств багатьох країн світу безпосередньо пов'язані із солідною науковою базою і наявністю висококваліфікованих фахівців.

Масштабна цифрова трансформація управлінських процесів стає провідною тенденцією розвитку світової та вітчизняної моделі менеджменту. Прагнення здобути лідерство в області цифрових технологій розглядається як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності організацій, що створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг. Цифрова економіка створила новий вид ресурсу – цифрові дані. Вміння ефективно використовувати їх у процесі управління організацією розглядається як обов'язкова умова, що забезпечує ведення успішної фінансово-господарської діяльності у конкурентному ринковому середовищі

Цифрові технології володіють довгостроковими синергетичним ефектом, тому розвиток цифрового потенціалу підприємства є важливим фактором утримання і підвищення його конкурентоспроможності.

Цифрові технології підвищують швидкість взаємодії між постачальниками та споживачами; сприяють розвитку процесів обміну результатами інтелектуальної праці між розробниками нових продуктів, дослідниками і вченими; формують передумови безперервної ефективної колективної роботи над створенням і виробництвом інновацій, орієнтованих на широкий сегмент споживачів. Це створює можливості для розвитку критичного мислення менеджерів, підвищує обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, оскільки велика кількість користувачів інформації втягуються у процес обговорення, можуть знаходити в ній недоліки, помилки, недоробки і висувати пропозиції щодо вдосконалення запропонованих варіантів рішення.

Із зростанням потоку управлінських даних з'являється можливість повному організувати процес менеджменту на підприємствах. переходу на новий рівень управління економічними процесами. Сучасні системи пошуку даних дозволяють автоматизувати процес прийняття управлінських рішень і виробляти більш оперативний і деталізований аналіз операційної та управлінської діяльності. Це підвищує швидкість і якість розробки управлінських рішень.

Цифрові бази даних дозволяють аналізувати і прогнозувати господарські та соціально-економічні процеси не тільки на мікрорівні (на рівні окремого підприємства), але і на макрорівні (на рівні окремих регіонів, галузей, великих господарських об'єднань). Збільшення потужності обчислювальних пристроїв поява хмарних технологій обробки інформації дозволяє значно підвищити рівень точності моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства. Отже, ключовим напрямом менеджменту на підприємствах стає стратегічне управління, формування

довгострокового стратегічного конкурентної поведінки на ринках товарів і послуг.

Сучасні цифрові технології дозволяють підприємствам отримувати необхідні дані, минаючи посередників, безпосередньо від економічних агентів. Дані, отримані з цифрових пристроїв, можливо використовувати для створення цифрових моделей виробничих і ринкових процесів. Це призводить до економії всіх видів ресурсів, сприяє оптимізації систем загального і функціонального менеджменту організації. У підприємств з'являється можливість зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, а також більш активного використання цінових факторів у конкурентній боротьбі.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається багатьма факторами, тому для її забезпечення необхідно враховувати вплив кожного фактора і їх взаємодія.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП Славіна Галина Євгеніївна

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна

ФОП Славіна Галина Євгеніївна – це невелике приватне підприємство, яке займається оптовою та роздрібною торгівлею чавунними виробами та сухими будівельними сумішами.

ФОП Славіна Галина Євгеніївна співпрацює з білоруським виробником будівельних сумішей «Парад».

Дата реєстрації: 10.03.2016

Види діяльності:

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

6.49 Оптова торгівля іншими побутовими товарами

46.73 Оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням

Контактна інформація: 08130, Київська обл., Києво-Святошинський район, село Петропавлівська Борщагівка, вулиця Шкільна, будинок **-Б, квартира **

Приватне підприємство – це підприємство, яке працює на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та їх робочої сили або вигоди від оплачуваної роботи. Приватною особою є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи.

Переваги цієї правової форми: здатність приймати рішення самостійно, розподіл прибутку, немає необхідності створювати цільовий капітал, найпростіша процедура заснування.

Метою створення будівельного підприємства є більш повне насичення ринку непродовольчими товарами для задоволення потреб населення, а також для створення додаткових робочих місць і отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є оптовий продаж товарів, який здійснюється відповідно до «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів», затверджених наказом Кабінету Міністрів України № 833-2006-п, поточна редакція — Редакція від 13.03.2019.

Підприємство управляється директором, який також є його власником. Директору підзвітний бухгалтер, менеджери з продажів, завідувач складом.

Одним з основних вимог до функціонування підприємств та їх об'єднань в умовах ринкової економіки є беззбитковість господарської та іншої діяльності, відшкодування витрат за рахунок власних доходів і забезпечення певної прибутковості та економічної рентабельності. Основним завданням підприємства є господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку з метою задоволення соціально-економічних інтересів членів трудового колективу і інтересів власника майна підприємства.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ФОП Славіна Галина Євгенівна

Розгляд господарської діяльності підприємства розпочнемо з аналізу балансу ФОП [Додаток Б]. Розпочнемо з активів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Активи ФОП Славіна Галина Євгеніївна, грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

З рисунку 2.1. ми бачимо, що активи підприємства зменшились за досліджуваний період. Основною причиною зменшення було зменшення майже на 4000 грн. дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Крім того, варто відзначити, що активи майже на 100% складаються з оборотних активів. Необоротні активи станом на 01.01.2020 склали лише 44,1 грн., в той час як оборотні – 18 725,8 грн. Даний дисбаланс є негативним фактором розвитку.

Перейдемо до розгляду пасивів (рис. 2.2):

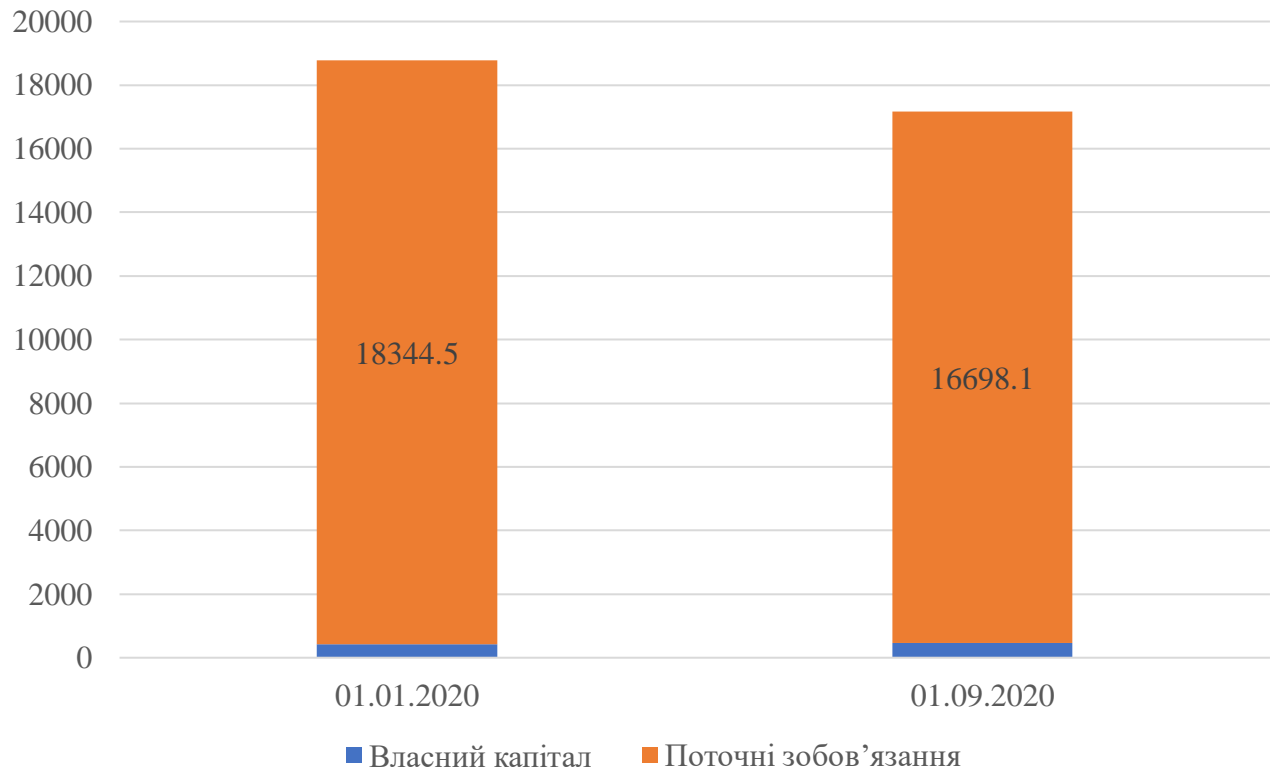


Рисунок 2.2 – Пасиви ФОП Славіна Галина Євгеніївна, грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

З рисунку 2.2. ми бачимо, що пасиви також майже на 100% складаються з позичкового капіталу – в основному з кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Дана ситуація дуже сильно впливає на платоспроможність ФОП, яку можна вважати досить невеликою, так як власний капітал не в змозі погасити зобов'язання.

Перейдемо до розгляду прибутку (рис. 2.3):

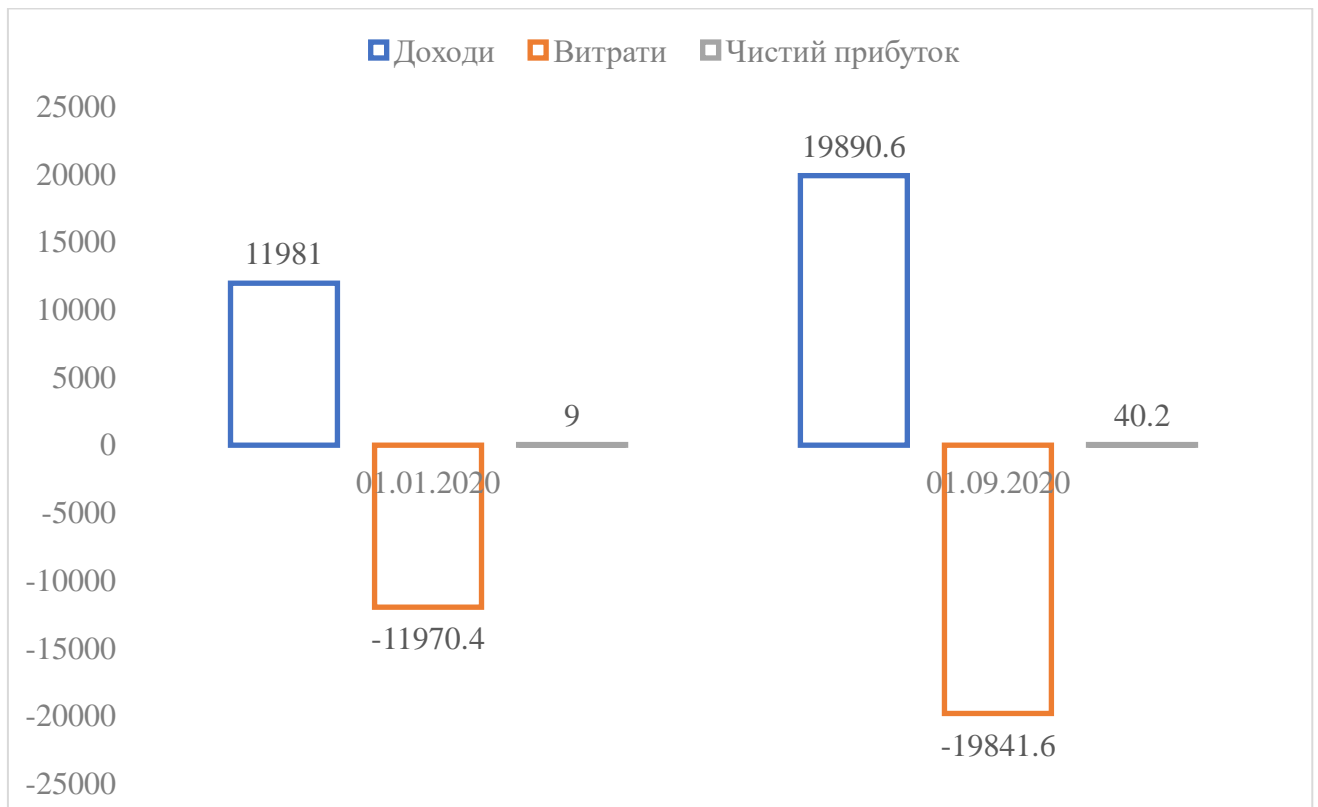


Рисунок 2.3 – Фінансовий результат ФОП Славіна Галина Євгеніївна, грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку В

З рисунку 2.3 ми бачимо, що витрати ФОП майже відповідають його доходам. Так, за 9 місяців 2019 року чистий прибуток склав лише 9 грн. За аналогічний період 2020 року прибуток склав 40,2 грн. Тобто результат поліпшився майже в 5 разів, однак усе одно залишається на вкрай низькому рівні.

ФОП спеціалізується на продажі власної продукції. Забезпечення необхідного рівня обслуговування оптових покупців і зростання основних економічних показників діяльності торгового підприємства в значній мірі залежить від раціонального формування асортименту товарів.

Перейдемо до фінансового аналізу діяльності. Розпочнемо з аналізу ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності та платоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна за 9 місяців відповідного року

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс}$)	0,05	0,10	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{п.л.}$)	0,58	0,47	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{з.л.}$)	1,02	1,03	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів ($K_{л.моб}$)	0,50	0,66	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності ($K_{в.пл}$)	0,02	0,03	-
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення ($K_{дфз}$)	9,65	13,08	0,5 – 0,7

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б-В

З таблиці 2.2. ми можемо зробити висновок, що загалом ФОП є ліквідним. Однак показники абсолютної та поточної ліквідності знаходяться нижче рекомендованих меж, що свідчить про переважання неліквідних активів у ФОП. Крім того, коефіцієнт власної платоспроможності, хоча і є додатнім, однак знаходиться на мінімальному рівні – 2-3% протягом досліджуваного періоду.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості ФОП.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ФОП Славіна Галина Євгеніївна за 9 місяців відповідного року

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,02	0,03	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,02	0,03	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	43,12	35,86	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,02	0,03	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	0,90	0,92	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	0,10	0,08	
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,00	0,00	

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б-В

Фінансова стійкість ФОП Славіна Галина Євгеніївна знаходиться на гіршому рівні, ніж ліквідність та платоспроможність. Так, серед усіх досліджуваних показників лише коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знаходиться на оптимальному рівні. Усі інші показники гірші за оптимальні значення. Звідси робимо висновок, що ФОП є фінансово нестійким, тому керівництву варто провести антикризові заходи для поліпшення фінансового стану.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ФОП Славіна Галина Євгеніївна за 9 місяців відповідного року

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,06	0,00	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	2,46	2,17	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15	0,01	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	79,72	170,26	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	4,58	2,14	Зменшення
Фондовіддача	6,27	0,46,	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б-В

Показники ділової активності не відповідають рекомендованим тенденціям. Більш того, такі показники як коефіцієнт загальної оборотності активів, фондовіддача, замість збільшення, зменшилися до нульового рівня. Дана ситуація свідчить про погіршення управління ФОПом за останній звітний період.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ФОП Славіна Галина Євгеніївна за 9 місяців відповідного року

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Рентабельність підприємства	0,00	0,00	Збільшення

Рентабельність власного капіталу	0,04	0,09	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	0,41	1,01	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б-В

Показники рентабельності власного капіталу та необоротних активів мають тенденцію до збільшення. Однак загальна рентабельність ФОП вкрай мала – 0,1% у 2019 році та 0,2% у 2020 році. Керівництву необхідно якомога швидше приділити увагу фінансовим показникам ФОП Славіна Галина Євгеніївна, бо ФОП впевнено прямує до банкрутства. Для цього дослідимо ймовірність банкрутства ФОП за моделлю Альтмана:

Таблиця 2.6 – Ймовірність банкрутства ФОП Славіна Галина Євгеніївна за методикою Альтмана

Показник	2019	2020
X1	1,00	1,00
X2	0,02	0,03
X3	0,00	0,00
X4	0,02	0,03
X5	0,03	0,00
Z	1,27	1,25

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б-В

З таблиці 2.6 ми бачимо, що ФОП Славіна Галина Євгеніївна протягом останніх 2 років має високу ймовірність банкрутства ФОП. Тому доцільно максимально збільшити збут продукції за допомогою маркетингових заходів та поліпшити фінансовий стан ФОП.

На етапі відбору персоналу (1 етап) стандартом інформаційної безпеки ISO/IEC 27002:2013 вимагається проведення верифікаційних перевірок усіх кандидатів на посади.

На другому етапі передбачається укладення договірних угод зі співробітниками та підрядниками, які мають містити їх обов'язки та обов'язки організації щодо інформаційної безпеки.

На третьому етапі, напевно найскладнішому, необхідно забезпечити виконання найманими працівниками та підрядниками взятих на себе зобов'язань щодо інформаційної безпеки під час здійснення покладеної на них роботи.

На четвертому етапі – припинення або зміни зайнятості – необхідно забезпечити захист інтересів організації при звільненні співробітників або зміні їх посадових обов'язків.

При розгляді Міжнародного стандарту ISO/IEC 27004 «Інформаційна технологія. Методи і засоби захисту інформації. Менеджмент інформаційної безпеки. Вимірювання», в якому містяться рекомендації з розробки і використання вимірювань і заходів вимірювання для оцінки ефективності системи менеджменту інформаційної безпеки, простежується увага до організаційної методики. Безперечно, воно вивірено і точно описано, однак є неповним, робиться упущення в розгляді співробітника як особистості, що є культурним капіталом компанії.

В ФОП Славіна Галина Євгеніївна додаткова актуальність захисту власного персоналу пов'язана з дією наступних факторів:

- більша питома вага працівників, які виступають як носії інформації, що становить комерційну таємницю;

- більш високий ступінь професійної спеціалізації і технологічної відособленості праці службовців, що створює додаткові проблеми при необхідності оперативного заміщення робочих місць, які раптово звільнилися.

Типовий перелік потенційних загроз персоналу:

- пряме переманювання конкурентами провідних керівників і фахівців підприємства;

- вербування співробітників підприємства конкуруючими і кримінальними структурами, а в окремих випадках – правоохоронними органами;

- шантаж або прямі погрози на адресу конкретних співробітників з метою схилення їх до порушення довіри з боку роботодавця (тобто до вчинення різних посадових порушень);

- замах на співробітників (перш за все, вищих керівників) і членів їх сімей.

Наведений перелік категорій працівників ФОП Славіна Галина Євгеніївна як об'єктів захисту, ранжованих ступенем пріоритетності, дає змогу зрозуміти, які категорії персоналу найбільш всього можуть нести загрози установі:

- вище керівництво;

- головні фахівці та експерти за конкретними напрямками діяльності (фінанси, маркетинг, комп'ютерні технології і т.п.);

- співробітники, що займають робочі місця, які передбачають доступ до особливо конфіденційних відомостей (стратегічні плани розвитку, обслуговування елітних клієнтів, організація систем безпеки і т.п.);

- інші співробітники.

Захист перших трьох категорій співробітників здійснюється службою безпеки в постійному режимі (природно, з різним ступенем інтенсивності), останньої категорії – лише при виникненні на їх адресу реальних загроз.

Ефективна кадрова безпека ФОП Славіна Галина Євгеніївна має цілеспрямований вплив на формування здатності підприємства реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного росту і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед за рахунок високого рівня інтелекту співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна

Досліджувана ФОП торгує деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Асортимент ФОП обмежується даними позиціями.

Перейдемо до аналізу конкурентоспроможності ФОП.

SWOT-аналіз наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ФОП Славіна Галина Євгеніївна

	Можливості	Загрози
	1) вихід на нові ринки; 2) закріплення на ринку	1) низький рівень дохідності; 2) тиск з боку конкурентів; 3) рівень оподаткування
Сильні сторони 1) досвід роботи 2) ефективні виробничі потужності 3) інноваційний потенціал з ресурсозбереження	1) Завоювати лідерство серед конкурентів 2) Організувати власну переробку продукції 3) Усучаснення технологій виробництва	1) Ведення активної рекламної компанії 2) Підтримка якості продукції
Слабкі сторони 1) велика змінність кадрів; 2) відсутність рекламної компанії; 3) недовіра з боку клієнтів.	1) Запровадження нових видів послуг 2) Напрацювання бази клієнтів	1) Покращення якості продукції 2) Розширення виробництва

Джерело: складено автором

Перспективи, запропоновані в таблиці диктуються не лише розвитком ФОП Славіна Галина Євгеніївна, а і мінливими умовами ринку.

Перейдемо до PEST-аналізу:

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ФОП Славіна
Галина Євгеніївна

Група чинників	Чинник	Стан чинника	Ступінь впливу	Характер впливу	Загальна оцінка впливу
Політичні	1. Зміни державної політики, її недосконалість.	5	5	↓	4
Політичні	2. Неефективність економічних реформ.	5	3	↓	2
	3. Нестабільність зовнішньої політики держави.	4	4	↓	3
	4. Вплив держави в галузі	4	3	↓	2
Економічні	1. Рівень інфляції.	4	3	↓	3
	2. Зниження доходів населення.	5	5	↓	3
	3. Загальні проблеми оподаткування.	5	5	↓	5
	4. Інвестиційний клімат в галузі.	4	4	↓	3
	5. Кредити для придбання нового обладнання.	4	5	↓	3
Соціально-культурні	1. Демографічна ситуація.	5	4	↓	2
	2. Наявність особливих поглядів у окремої групи населення (вік, релігія, та ін.).	4	3	↓	2
	3. Ставлення споживачів до якості	4	4	↑	4
	4. Засоби масової інформації.	4	4	↑	4
Техніко-технологічні	1. Розвиток і впровадження нових технологій.	3	3	↑	3
	2. Подальше впровадження стандартів якості.	3	3	↑	3
	3. Недостане фінансування досліджень з боку держави.	3	2	↑	2

При застосуванні методу до факторів впливу була застосована система оцінювання: 5 – наявність серйозного впливу/ загрози., 1 – відсутність впливу/загрози.

Проаналізувавши групи чинників, ми приходимо до наступних висновків:

- на даний момент політична ситуація є несприятливою для діяльності, оскільки є досить нестабільною та погано піддається прогнозу. Реформи, що стосуються, наприклад, ринку землі в майбутньому можуть призвести до значної конкуренції з боку міжнародних агрокомпаній;

- економічна ситуація також не є позитивною: нестабільність валюти, невеликі доходи населення, відсутність, на даний момент, доступних кредитів для ведення агробізнесу. Хоча, варто зазначити, що в уряді є ініціативи відносно спрощення системи кредитування, проте зараз вони лише на стадії розробки;

- соціально-культурні чинники загалом є задовільним, оскільки значна частина населення потребує будівельні матеріали для різних цілей. ФОП Славіна Галина Євгеніївна забезпечує високу якість продукції і користується попитом на ринку;

- техніко-технологічні аспекти впливу зовнішнього середовища мають неоднозначний характер. З одного боку ми бачимо незначну підтримку в даному питанні зі сторони держави, неможливість завжди спрямовувати гроші в інвестиційну діяльність підприємства, а з іншої – сучасний стрімкий розвиток різноманітної техніки та технологій в цілому дозволяє при наявності необхідних ресурсів ефективно покращити, наприклад, парк техніки, яка використовується для обробки сировини, транспортної системи підприємства, тощо

Перейдемо до SNW-аналізу.

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз для ФОП Славіна Галина Євгеніївна

№	Ключові параметри діяльності підприємства	S	N	W
1	Навчання персоналу	9		
2	Умови праці	8		
3	Мотивація і стимулювання персоналу			2
4	Плинність кадрів		7	
5	Кваліфікація персоналу	10		
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3

Продовження таблиці 2.9

№	Ключові параметри діяльності підприємства	S	N	W
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	10		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація маркетингу на підприємстві		6	
13	Обсяги реалізації	9		
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства		4	

Джерело: складено автором. Найвище значення – 10.

ФОП Славіна Галина Євгеніївна має непогані цінові показники на українському ринку будівельної продукції. Однак при цьому є певна кількість компаній, які займають більш потужні позиції і можуть дозволити собі ставити нижчі ціни.

На рис. 2.4 відобразимо графічно результати SNW – аналізу для ФОП Славіна Галина Євгеніївна.



Рисунок 2.4 - Графічна інтерпретація SNW – аналізу для ФОП Славіна Галина Євгеніївна

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.5

Доцільно зауважити, що експертні оцінки виставлялися співробітниками підприємства, які займають рівнозначні посади, тому коефіцієнт конкордації дорівнює 1, що свідчить про повну узгодженість думок експертів.

Можна зробити висновок, що найбільш сильними сторонами ФОП Славіна Галина Євгеніївна є якість послуг, які надаються, цінова політика та умови праці. Слабкими сторонами ФОП Славіна Галина Євгеніївна - плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг підприємства.

Важливою складовою частиною маркетингу ФОП Славіна Галина Євгеніївна є ціноутворення, що включає вибір стратегії і методу встановлення ціни. На основну продукцію (експортні пиломатеріали) підприємство встановлює ціни з використанням ринкових методів ціноутворення - в основному з орієнтацією на попит, при цьому рівень цін стає все менш вигідним в умовах зростаючих високими темпами витрат. Відносно іншої

продукції і послуг застосовується переважно витратний метод ціноутворення. Питання ціноутворення ФОП Славіна Галина Євгеніївна розглядає як об'єкт стратегічного планування, мотивуючи це стійко високим попитом щодо експортного лісопиляння, а щодо іншої продукції і послуг - незначними обсягами виробництва.

Сучасна економіка характеризується тим, що місце виробництва і місце споживання продукту не збігаються. Завдання розподілу виготовленої продукції ФОП Славіна Галина Євгеніївна вирішило раціональним способом. Вибір каналів розподілу продукції є управлінським рішенням, оскільки обрані канали безпосереднім чином впливають на всі інші рішення в сфері маркетингу. Досліджуване підприємство реалізує свою продукцію по каналах як прямого, так і непрямого збуту. Піломатеріали реалізуються за непрямыми каналами збуту через незначне число оптових посередників, що характеризуються сталістю складу. Піломатеріали для реалізації на внутрішньому ринку, столярні вироби та клеєна продукція доходять до споживачів по прямому каналу збуту: піломатеріали - через фірмовий склад-магазин, столярні вироби та клеєна продукція виробляються на замовлення дрібних підприємців. Існуючу систему збутової діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна слід визнати раціональною: великі обсяги продукції, призначені віддаленим на дуже значні відстані споживачам, поставляються через незалежних оптових посередників; невеликі і незначні обсяги продукції, призначені для місцевих споживачів, реалізуються без посередників.

Для ефективної маркетингової діяльності ФОП Славіна Галина Євгеніївна необхідною умовою є здійснення зв'язку з ринком за допомогою реклами, стимулювання збуту, особистих продажів і зв'язку з громадськістю. В рамках комунікативної політики ФОП Славіна Галина Євгеніївна займається лише рекламною діяльністю. Досліджуване підприємство поширює рекламні каталоги (оновлювані щоквартально, тираж 1 тис.шт.) як серед власних оптових і роздрібних покупців, так і потенційних - розміщує рекламну продукцію на інформаційних стійках в супермаркетах.

Підприємство має офіційний сайт в інтернеті, що містить загальну інформацію про підприємство, характеристику товарної пропозиції і прайс-лист. Незначному масштабу діяльності з просування продукції відповідає і бюджет маркетингу.

У зв'язку з тим, що основна продукція – пиломатеріали - користується стійко високим попитом, слабка комунікативна політика підприємства може бути економічно виправдана. У той же час для інших видів продукції і послуг таку політику не можна визнати ефективною, так як стимулювання попиту на іншу продукцію підприємства і його ефективне задоволення сприяє поліпшенню ринкового становища підприємства, захищає його від коливань кон'юнктури ринку основної продукції.

Співвідношення витрат на маркетинг і цін на продукцію при позиціонуванні товарів характеризують застосування підприємством стратегії пасивного маркетингу. Пасивний маркетинг вважається за доцільне до застосування, якщо:

- місткість ринку велика;
- існує хороша поінформованість про товар;
- інтенсивність конкуренції незначна.

У зв'язку з наявністю зазначених характеристик на ринку пиломатеріалів, застосування ФОП Славіна Галина Євгеніївна пасивного маркетингу по відношенню до основної продукції є обґрунтованим, по відношенню до іншої продукції і послуг - не відповідає інтересам підприємства.

В якості узагальнених характеристик комплексу маркетингу ФОП Славіна Галина Євгеніївна можна представити наступне:

– товарна політика має риси, характерні для деревообробних підприємств: значна залежність від характеристик сировини, що поставляється, високий рівень спеціалізації і гармонійності номенклатури продукції (більше 80% складають пиломатеріали);

– в ціноутворенні на пиломатеріали застосовується ринковий метод ціноутворення з орієнтацією на попит, до іншої продукції і послуг застосовуються витратний метод ціноутворення;

– характеристика збутової діяльності підприємства також є типовою: продукція масового виробництва на великі відстані реалізується за непрямыми каналами збуту через незалежних посередників, продукція дрібносерійного виробництва - по прямих каналах збуту;

– підприємство формує незначний маркетинговий бюджет, відповідно до використовуваної стратегії пасивного маркетингу.

В цілому комплекс маркетингу ФОП Славіна Галина Євгеніївна можна визнати досить гармонійним - ціноутворення, збутова і комунікативна діяльність відповідають товарній пропозиції, але при цьому сама товарна політика підприємства не орієнтована на перспективу. Необхідність прийняття стратегічних рішень в рамках асортиментної політики диктується наміченими проблемами із забезпеченням економічно доступної високоякісної сировини (а це є основою експортної орієнтації підприємства), швидким зростанням цін на нього. Крім того, «вузьким місцем» є слабо диверсифікований продуктовий портфель, це створює залежність підприємства від обмеженого кола споживачів і постачальників, що, в свою чергу, послаблює механізми управління, знижує його гнучкість. Виникаючі проблеми відбиваються на більш ніж 80% продукції з загального обсягу продажів (частка експортних пиломатеріалів). Ситуація, що складається є стимулом до розширення ринкової активності підприємства через підвищення ступеня диверсифікації, що забезпечує зниження ризиків і підвищення ринкової стійкості.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП Славіна Галина Євгеніївна

3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна

Необхідно враховувати, що маркетингові структури в значній мірі залежать від масштабів підприємства, специфіки продукції, що випускається і ринків, на яких вони реалізуються, від сформованої структури управління підприємством.

Як система управління маркетинг вимагає значної еластичності, оперативності прийняття рішень, відповідної організаційної побудови управлінських служб та їх періодичної реорганізації, зокрема формування цільових робочих груп, коли підрозділи створюються для вирішення конкретного завдання на певний термін і за його виконання розформовується в інші цільові підрозділи. Цільові групи відрізняються гнучкістю і дають можливість подолати консерватизм оргструктури, оскільки вона зазвичай не схильна до змін, які вимагають великих грошей і часу і пов'язана з особистісними факторами.

Механізм управління маркетингом включає також певну сукупність прийомів, важелів, за допомогою яких досягають поставленої мети, вирішують певні завдання. Вони дозволяють керівникам і фахівцям успішно керувати маркетинговою діяльністю, будувати її відповідно до вимог ринку.

Регламентація функцій управління маркетингом ФОП Славіна Галина Євгеніївна здійснюється за допомогою посадових інструкцій, в яких визначаються обов'язки, права і відповідальність працівників. Ці функції закріплюють в посадових інструкціях керівників підрозділів, підприємств.

Проблема створення і забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби як в організаційному, так і в кадровому відношенні достатньо складна. Крім цього, мають місце і інші труднощі, зокрема, пов'язані жорсткими штатними обмеженнями. В даному питанні доцільно враховувати наступні рекомендації для визначення чисельності маркетингових служб, сформульовані на основі практичних спостережень: чисельність адміністративно-управлінського персоналу повинна бути в межах 10-15% від облікового складу підприємства. У свою чергу, чисельність підрозділів маркетингової служби також повинна становити 10-15% від адміністративно-управлінського персоналу.

Керівництво ФОП Славіна Галина Євгеніївна повинно мати чіткі уявлення про свою стратегію і про те, чого воно хоче домогтися в результаті її здійснення.

Маркетингова служба будь-якого рівня управління компанії функціонує з високою ефективністю тільки в тому випадку, якщо її включають в систему управління маркетингом, тобто коли результати її діяльності безпосередньо враховуються при плануванні, організації, обліку і контролю в сільськогосподарському підприємстві.

Збут основної маси продукції одягу та аксесуарів передбачається за прямими зв'язками виробників і споживачів. Перспективними в цьому напрямку мають стати інтегровані формування з виробництва, переробки, транспортування та реалізації продукції.

Керуючі компанії за роллю для бізнес-підрозділів можна розбити на дві групи:

- 1) керуюча компанія - штабна структура, яка носить допоміжний характер. З точки зору маркетингових функцій вона надає бізнесам послуги обслуговуючого характеру. Наприклад, власне рекламне агентство або відділ маркетингових досліджень;

- 2) керуюча компанія - головний офіс холдингу. Вона здійснює управління бізнесами через систему планування, звітності та стандартизації

діяльності. Саме тут розробляється стратегія і тактика діяльності всіх підрозділів бізнесів, в тому числі і маркетингових служб. Планування зверху і чітко виконання на місцях всіх вказівок верхів за строго заданою схемою. Знизу - тільки звітність, мінімум самостійності. Керуюча компанія задає стандарт, політику і формати роботи. Усі працюючі на місцях отримують готові рішення до виконання. Найчастіше на місцях маркетолог буде виконувати дві функції:

- а) створювати звіти з моніторингу ринкових цін і торгової статистики за строго заданим регламентом в часі і строго заданим форматом;
- б) розміщувати готові рекламні оголошення і залучати рекламні агентства до виконання строго описаних акцій.

За належністю до одного виробничого ланцюжку холдинги можна розділити на кілька груп:

- 1) маркетингова вертикальна структура;
- 2) горизонтальна холдингова структура, що володіє однорідними підприємствами, які випускають продукцію, яка доповнює один одного і утворює різноманітність асортименту;
- 3) різнорідні бізнеси як результат незв'язаної диверсифікації.

ФОП Славіна Галина Євгеніївна належить до другого типу холдингу.

У перших двох випадках можна працювати за схемою КК - головний офіс, але в третьому випадку - вкрай важко. Доведеться під кожен бізнес фактично створювати окрему службу маркетингу. Якщо КК - допоміжна структура, то всі три варіанти легко реалізуються.

Для того, щоб побудувати ефективну службу маркетингу на ФОП Славіна Галина Євгеніївна необхідно вирішити два завдання:

- 1) вбудувати службу маркетингу в загальну структуру підприємства таким чином, щоб саме місце дозволяло впливати на рішення, що приймаються керівництвом компанії щодо ринку;
- 2) організувати структуру самої служби маркетингу так, щоб брати участь у вирішенні всіх актуальних для компанії завдань.

Таким чином, оптимізація служби маркетингу на ФОП Славіна Галина Євгеніївна вимагає від організації принципових структурних змін, що часто призводить до кардинальної перебудови всієї її системи управління.

В якості рекомендацій щодо розвитку PR для підприємств галузі можна виділити необхідність взаємопов'язаного використання таких засобів і прийомів:

- ЗМІ;
- друкована продукція компанії;
- участь в галузевих конференціях;
- організація PR-приводів (подій);
- PR-діяльність компанії, спрямована на органи державного і регіонального управління;
- PR в Інтернеті;
- презентації, дні відкритих дверей, публічні виступи, виставки, ярмарки та ін.

Говорячи про цілі PR-кампаній, цілком резонно вважати, що одним з початкових пріоритетів в PR-плані ФОП Славіна Галина Євгеніївна буде розширення популярності. Далі важливо розвивати вплив на думку законодавчих органів, інтерпретацію і висвітлення результатів роботи в сприятливому для компанії світлі, врегулювання суспільних суперечностей, розробку нових програм по роботі з персоналом, перепозиціонування або реінжиніринг, підтримку програм зі збору коштів (на благодійні потреби) або по залученню нових клієнтів тощо. Ці та інші цілі можуть бути успішно досягнуті, якщо підприємство не тільки об'єктивно оцінюватиме важливість PR для успішного просування і збуту продукції, а й активно розвиватиме даний напрямок діяльності, матиме відповідну програму.

Безсумнівно, збільшення частки PR-заходів в програмі стимулювання збуту призведе до зміни її структури, тому, проводячи такі зміни, важливо забезпечити оптимальне співвідношення комунікацій

Основу програми складуть три основні комунікації - реклама, PR та промоакції. На наш погляд, варто більше уваги приділяти пропаганді і особистим продажам. Використанню сучасних методів BTL-реклами, таких як мерчендайзинг, семплінг, покази мод та ін., також слід відвести значну частку в структурі програми стимулювання збуту. Дуже важливо застосовувати нові інструменти впливу на покупців, реалізовувати креативні ідеї.

Успіх програми стимулювання збуту буде залежати, в числі іншого, і від наявності ефективних взаємозв'язків між елементами системи.

Таким чином, для підвищення ефективності програми стимулювання збуту ФОП Славіна Галина Євгеніївна важливо розробити самостійну PR-кампанію. З цією метою необхідно прийняти комплекс рішень такого змісту.

По-перше, визначити напрямки дій передбачуваних PR-акцій. Це може бути формування іміджу підприємства або завоювання популярності.

По-друге, встановити схему реалізації PR-кампанії. Одне з головних питань на даному етапі - це визначення відповідальних за реалізацію. Вибір може бути зроблений між власним фахівцем підприємства і залученими професійним PR-агентом.

По-третє, необхідно визначити бюджет і джерела фінансування PR-кампанії. Слід зазначити, що витрати на дані цілі можуть бути відносно невеликі, а результат, наприклад у формі забезпечення позитивного іміджу виробника, досить високий. Тому забезпечення ефективних взаємозв'язків в системі заходів програми стимулювання збуту являє собою складну, але обов'язкову задачу. Результатом даного рішення має стати подальше формування та впровадження нових комунікаційних підсистем маркетингу підприємства, що сприяють ефективній реалізації програми стимулювання збуту.

У процесі формування нової програми стимулювання збуту на підприємстві необхідно впровадити систему інтегрованих маркетингових комунікацій (Integrated marketing communications, ІМС). Це дозволить ФОП Славіна Галина Євгеніївна на практиці реалізувати переваги системного

підходу до стимулювання збуту і просування продукції на основі раціонального поєднання можливостей реклами, зв'язків з громадськістю, методів стимулювання збуту, міжфункціональної взаємодії співробітників і т.п. ІМС покликана змінювати і розвивати маркетингові комунікації таким чином, щоб вони працювали як "потік інформації з єдиного джерела".

Для ФОП Славіна Галина Євгеніївна перехід до системи інтегрованих маркетингових комунікацій можна розглядати як перехід з класичного маркетингу на більш сучасний. Практика підтверджує, що традиційний маркетинг стає неефективним і витратним.

Впровадження даної системи дозволить підприємству отримати ряд переваг.

По-перше, буде введено єдине фінансування програми і вирішена проблема браку коштів, що виникає в разі необхідності фінансування окремих видів заходів щодо стимулювання збуту як самостійних рішень (програм).

По-друге, буде сформована єдина структура управління реалізацією програми.

По-третє, будуть систематизовані і упорядковані потоки планової інформації, використовуваної для різних, але взаємопов'язаних цілей. Тоді в рамках програми стимулювання збуту основні інформаційні потоки, як внутрішні - для підприємства, так і зовнішні, орієнтовані на партнерів і споживачів, з високим ступенем ймовірності будуть містити несуперечливі, об'єктивні дані, що, безумовно, позитивно позначиться і на діловій репутації виробника в цілому.

І нарешті, по існуючим оцінкам даний підхід до формування програми стимулювання збуту приблизно в 2-2,5 рази дешевше традиційного. Така економія можлива, оскільки ІМС-підхід дозволяє відмовитися від прямого розміщення реклами на телебаченні.

Для ФОП Славіна Галина Євгеніївна очікувані результати реалізації системного підходу до формування програми стимулювання збуту повинні

бути визначені з урахуванням ряду тенденцій і особливостей сучасного етапу розвитку комунікацій.

По-перше, на якісно новий рівень виходять взаємозв'язок з покупцями. Ще з 1990-х рр. для споживача стало характерним прагнення до інтерактивного двостороннього спілкування з виробником, до більш повної інформованості про нього. Сучасний споживач віддає перевагу контактам з виробниками, що мають чітко виражену соціальну орієнтацію бізнесу. Крім того, споживачі у високому ступені цікавляться ринковою позицією виробників і враховують при прийнятті рішень про покупку думку про них як про лідерів і аутсайдерів.

По-друге, змінилися сприйняття і вплив телевізійної реклами: покупці перестали реагувати на неї так само активно, як раніше. При цьому вартість телевізійної реклами постійно зростає, а її ефективність неухильно знижується. Свого часу різкий спад ефективності масової телереклами став серйозною несподіванкою і проблемою для західних рекламистів. Для українського ринку, в тому числі ринку одягу та аксесуарів, така ситуація також характерна, хоча поки що не в таких масштабах.

По-третє, багато в чому під впливом Інтернету, нових інформаційних технологій відбулася трансформація і в ЗМІ: з'явилися нові канали і форми поширення інформації, інтерактивні медіаканали. Розвиваються вузькоспеціалізовані ЗМІ, багато традиційних друкованих видань перейшли в інтернет-режим роботи. Зазначені обставини формують нові можливості для розвитку комунікацій з метою розширення ринкових можливостей виробників, тому їх характер і наслідки повинні бути по можливості максимально повно враховані.

Реалізація ІМС на практиці являє собою складну і трудомістку роботу. Цілком зрозуміло, що маркетологи повинні професійно використовувати можливості різних комунікацій в їхньому раціональному поєднанні. Впровадження ІМС на ФОП Славіна Галина Євгеніївна, в тому числі для підвищення ефективності стимулювання збуту, важливо не тільки в

стратегічному, але і в тактичному аспекті. Тому для ФОП Славіна Галина Євгеніївна перехід до використання інтегрованої системи комунікацій є ризикованим, але необхідним рішенням.

Таким чином, саме інтеграційні процеси в сфері маркетингових комунікацій дозволять, на наш погляд, сформувати ІМС як цілісну систему діяльності, спрямовану на вилучення максимальної економічної і соціальної вигоди з доступних поточних (а також перспективних) ресурсів, які об'єднують різні маркетингові інструменти і принципи управління комунікативними процесами, в тому числі в сфері стимулювання збуту.

Практична реалізація представлених рекомендацій вимагає тісної взаємодії всіх зацікавлених підрозділів ФОП Славіна Галина Євгеніївна, що передбачає, перш за все, наявність налагоджених внутрішніх комунікацій і можливостей для розвитку і підтримки комунікацій із зовнішнім середовищем.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Славіна Галина Євгеніївна

Сучасне підприємство, плануючи свою діяльність, та розробляючи стратегію свого подальшого розвитку, повинно володіти інформацією про можливості та побажання потенційних споживачів, товари та послуги конкурентів та їх поведінку на ринку тощо. Успішне ведення бізнесу в сучасних умовах неможливе без адаптації до постійних змін ринкових умов, які характеризуються своєю динамічністю і, часто, непередбачуваністю. При цьому, основним засобом адаптації до змін у ринковому середовищі виступають своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення вищого керівництва фірми, які базуються на повній, достовірній та своєчасній інформації. У свою чергу, засобом отримання необхідної інформації є

маркетингові дослідження, які є одним з найважливіших факторів розвитку та забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що за останні роки маркетингові дослідження все менше сприймаються як необхідність, і все більше визнаються як реально діючий інструмент визначення можливостей розвитку бізнесу та оцінки результатів маркетингової діяльності.

Український ринок маркетингових досліджень спеціалізується на бізнес-дослідженнях і соціологічних дослідженнях, значиму частину яких складають політичні. Слід зазначити, що темпи становлення служб маркетингових досліджень і організації цих робіт в країні за останні роки були дуже інтенсивними.

Цьому сприяли принаймні два найважливіших чинники:

- 1) проникнення на український ринок великої кількості закордонних компаній, для яких він дійсно був неосвоєний;
- 2) звільнення значного числа соціологів, психологів та інших спеціалістів у зв'язку із закриттям або припиненням фінансування заводських служб соціального розвитку, вузівських госпдоговорних лабораторій.

Проблеми маркетингу, маркетингових досліджень, їхнього взаємозв'язку в Україні, як і в інших постсоціалістичних країнах, мають свої особливості. На відміну від Західних країн, в яких бізнес, підприємництво послідовно пройшли два основних підходи до формування і дії ринкових механізмів, як от: «ринок продавця» і «ринок покупця», наша економіка в процесі ринкових реформ опинилася в досить специфічному стані. Тому, українському виробнику залишається самотужки формувати свій дослідницький центр з огляду на сформований попит на ринку. Проте, застосування підприємствами сучасних підходів до здійснення маркетингових досліджень унеможлиблюється низкою причин.

По-перше, слід відмітити недостатньо високий кваліфікаційний рівень кадрового забезпечення даної сфери. Мова йде як про інтерв'юерів, так і про

фахівців, що працюють в аналітичних проектах. Компаніям потрібні люди, які б поєднували в собі дві функції, які досить рідко властиві одній людині. Перша функція — ефективний менеджмент, зокрема уміння працювати з клієнтом; друга — аналітичні здібності, тобто уміння працювати з даними, вдумливість, спокій, бачення тенденцій. Хоча слід відмітити, що на сьогоднішній день дослідницький ринок України уже більш-менш структурований за рівнем якості (якості не збирання інформації, а за рівнем обробки і відповідно за цінами).

По-друге, не вирішеною залишається проблема нерозуміння керівництвом компаній, підприємств ролі маркетингових досліджень, і недовіра до дослідників. Більшість осіб, які приймають рішення про проведення досліджень, бачать основні перешкоди в розвитку дослідницької галузі у внутрішньо - організаційних факторах. Так, крім нерозуміння керівництвом необхідності досліджень (30%), також виділяють невміння використовувати отримані дані (23%), та відсутність фінансування (16%). Тільки 12% відзначають некомпетентність зовнішніх провайдерів.

По-третє, існує глобальна бюджетна проблема в галузі. Часто клієнти не готові платити за дослідження. Особливо не готові платити за аналітику при дослідженні. Більшість замовників проводять маркетингові дослідження для славнозвісного PR, тим самим, не розуміючи значимості проведення досліджень. Вони просто бачать, те, що хочуть бачити. І не думають, що правдиві результати стали б для фірми певним орієнтиром на майбутнє.

По-четверте, досить суттєвою залишається проблема заощадження вітчизняними виробниками саме на маркетингу, а, особливо, на дослідженнях. У Західних країнах, наприклад, витрати компанії на проведення маркетингових досліджень складають в середньому 0,6% вартості реалізованої продукції. Звичайно, українські бюджети значно скромніші, присутній невисокий попит на маркетингові дослідження, тому що виробники покладаються на власні сили, при чому не орієнтуються на споживача. В зв'язку із збільшенням рівня складності ринкових та конкурентних умов на

багатьох підприємствах замислюються над вдосконаленням ведення свого бізнесу, і вагома частина змін стосується саме маркетингових аспектів, – створення гнучкої системи ціноутворення та конкурентного реагування, звернення до стратегічного планування, формування захищеності системи брендів компанії, підвищення лояльності споживачів тощо. Створюваний стратегічний маркетинговий комплекс та його планомірне втілення є вирішальним фактором вдалої та прибуткової діяльності компанії на ринку.

Проте, слід зазначити, що розвиток ринкових відносин в Україні в цілому та підвищення конкурентоспроможності окремих галузей призвели до того, що підприємства все частіше використовують результати маркетингових досліджень при прийнятті управлінських рішень. На ринку спостерігається як зростання числа замовлень на маркетингові дослідження, так і кількість фірм, які пропонують ці послуги.

Необхідно розробити та реалізувати нову маркетингову та рекламну стратегію для просування ФОП Славіна Галина Євгеніївна що забезпечить збільшення частки ринку та прибутку підприємства.

Підприємство ФОП Славіна Галина Євгеніївна діє як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. На зовнішній ринок завод експортує великі обсяги деревини, а також пиломатеріалів. На внутрішньому ринку реалізується в основному продукція переробки деревини.

Найрентабельнішою продукцією є пиломатеріали, що йде на експорт, але у зв'язку з нестабільною ситуацією на міжнародному ринку, коливаннями цін та падінням курсу долара США експорт стає не вигідним. В таких умовах, підприємство бажає збільшити частку внутрішнього ринку за рахунок рентабельної продукції деревопереробки.

Необхідно розробити маркетингову стратегію ФОП Славіна Галина Євгеніївна, та розробити програму лояльності до реалізаторів продукції, бонусну систему знижок для оптовиків та забезпечити якомога більшу присутність на ринку. Одним з шляхів збільшення частки ринку є також виведення своєї продукції в середньоціновий сегмент, для чого потрібно

створити новий бренд, який буде відповідати вимогам цього сегменту по якості, цінній політиці тощо.

На першому етапі розробки маркетингової стратегії потрібно виявити цільову аудиторію, окреслити її головні характеристики, з'ясувати споживчі мотивації, виявити преференції, визначити існуючі уявлення та настрої потенційних споживачів при купівлі деревини.

Отже, вдамося до проведення маркетингового дослідження споживчих мотивацій на ринку деревини та продуктів її переробки.

Цільова аудиторія ТМ „Яготинське” поділяється на первинну: оптові компанії з продажу деревини; та вторинну – дрібні споживачі.

До реклами споживачі відносяться позитивно: вважають, що продукція, яка рекламується, є більш якісною та вона варта довіри. Активно реагують на ТВ-рекламу та рекламу в метрополітені. Споживачі позитивно відносяться та активно приймають участь у акціях на території супермаркетів, де пропонують розглянути нову продукцію та дають інформацію про її позитивні та відмінні якості. Продавці пиломатеріалів стверджують, що такі акції дуже важливі. Продукти, що рекламуються, користуються попитом як під час проведення акцій так і після їх закінчення.

Для того щоб продукцію стали активно купувати ціну потрібно ставити дещо меншу ніж у конкурентів. На це лояльний споживач завжди звертає увагу. Але якщо ціна занадто нижче цін конкурентів – це насторожує споживача. Вважається, що якісні і натуральні продукти, які були вироблені на якісному обладнанні, не можуть продаватися по низьким цінам.

В середньому споживач вибирає між двома-трьома компаніями, в залежності від наявності їх у продажу і цінкової політики.

Для прийняття остаточного рішення щодо впровадження проектів необхідно провести оцінку їх ефективності. Позитивними економічними наслідками рекламної кампанії вважається збільшення обороту (збільшення обсягу продажу в натуральному та грошовому виразі), прибутку, а також збільшення частки ринку. Особливістю оцінки ефективності рекламних

заходів є те, що обсяг продажу залежить від багатьох факторів, а зростання обсягу продажу не починається миттєво і не закінчується одночасно із закінченням рекламної кампанії.

Створення рекламної стратегії буде визначатися наступними етапами:

1) чітке виявлення цільової аудиторії тієї частини потенційних споживачів, на яку повинен бути спрямований основний рекламний вплив;

2) визначення мети проведення реклами. Метою проведення рекламної кампанії є збільшення рівня продажів, пробудження лояльності споживача до продукції ФОП Славіна Галина Євгеніївна і нагадування про весь асортимент продукції;

3) оптимальний вибір рекламних засобів, тобто формування каналів поширення рекламного звернення. Цей вибір буде залежати не тільки від мети рекламної кампанії, але й від бюджету, що під неї виділений;

Таким чином, для створення іміджу і популяризації продукції ФОП Славіна Галина Євгеніївна можуть бути використані наступні канали інформації:

- 1) Реклама в пресі;
- 2) Пряма поштова реклама;
- 3) Реклама на радіо;

При виборі каналу масової інформації основними є наступні критерії їхньої оцінки: охоплення; доступність; вартість; авторитетність.

У залежності від цілей рекламної кампанії, періоду діяльності, кон'юнктури і фінансового стану ФОП Славіна Галина Євгеніївна рекламування повинне ефективно сполучити різні типи і види реклами і використовувати різні канали інформації. Незмінним є єдине правило – реклама досягає успіху, тільки якщо має регулярний характер.

В сучасних умовах оптимальна маркетингова стратегія для підприємства необхідна, оскільки раніше не приділялося великої уваги стратегічного маркетингу фірми. Але сьогодні в умовах жорсткої конкуренції, тих хто не удосконалює свої стратегії, витісняють з ринку.

Для того щоб вироблений товар був завжди конкурентоспроможними і користувався попитом, необхідно здійснювати безліч управлінських і, звичайно, маркетингових рішень. Щоб рішення були адекватними необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначити сегмент споживачів товару, поставити мету компанії і вибрати інструменти за допомогою яких мета буде досягнута. Для оптимізації маркетингової стратегії необхідно визначити: де зосередити свої сили підприємству. Для цього слідуємо поетапно:

1. Було вироблено виявлення сильних і слабких сторін зовнішнього і внутрішнього середовища, які є у підприємства, для оптимізації маркетингової стратегії і збільшення обсягу продажів товару складено SWOT-аналіз продукції (таблиця 2.7).

2. Визначення конкурента і цільового сегмента. Стратегія фірми визначає, за рахунок яких конкурентів, чиїх споживачів фірма збирається збільшити свою частку на ринку і отримати додатковий дохід. Для вирішення цих питань потрібно чітко виділити цільові сегменти споживачів, з якими ФОП Славіна Галина Євгеніївна буде працювати. Для цього необхідно розширити частку ФОП на ринку за рахунок переорієнтації споживачів деревини на ФОП. Покупцями деревини в основному є люди від 20 до 45 років. Цільовий сегмент ФОП є люди у віці 35 - 45 років. За географічною ознакою вибирається Київ і територія в доступності 200 км., так як відстань збільшує ціну товару і ФОП стає неконкурентоспроможний за ціною.

3. Визначення мети - це важливий етап в стратегічному маркетингу. Мета стратегії ФОП Славіна Галина Євгеніївна - підвищення лояльності клієнтів, так як на даному етапі клієнти з недовірою ставляться до продукту фірми, і збільшення обсягів продажів.

4. Завершальний етап у формуванні оптимальної маркетингової стратегії це вибір маркетингових інструментів, за допомогою застосування яких буде досягнута мета компанії.

Необхідно вирішити такі завдання:

1. проводити активну рекламу серед потенційних покупців;
2. налагоджувати зв'язки з мережами;
3. зміцнити позиції фірми до появи нових конкурентів або товарів – замінників.

Для здійснення оптимальної маркетингової пропонуються наступні заходи:

- реклама в рухомому рядку на телебаченні,
- реклама в журналі,
- реклама в інтернеті,
- налагодження зв'язків з мережами,
- розвиток виробництва,
- зміцнення позицій фірми.

Розміщення реклами в рухомому рядку на каналі «Київ». Рядок, «що біжить» - один з найшвидших способів підвищення кількості продажів товарів і послуг фірми. Рядок, що біжить, на каналі «Київ» має наскрізний прокат з 10.45 до 02.00 не менше 20 виходів на добу. Телеканал транслює передачі і програми, орієнтовані на жителів України. У більшій частині це місцеві новини політики, спорту, бізнесу, погоди. «Київ» розрахований на аудиторію будь-якого віку та інтересів. Проаналізуємо охоплення цільової аудиторії і витрати на одну людину. При розрахунку необхідно врахувати, що читають біжучий рядок приблизно 55% від усієї аудиторії телеканалу. Планується розмішувати оголошення в біжучому рядку через день (тобто 15 днів в місяць). Розрахунки представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок економічної ефективності рядка, що біжить на телеканалі «Київ»

Показники	Телеканал «Київ»
Аудиторія, осіб	2 500 000
Читають біжучий рядок (55%) осіб	1 375 000

Продовження таблиці 3.1

Показники	Телеканал «Київ»
Вартість модуля, грн.в день	2 000
Вартість реклами на місяць, тис. грн.	30 000
Витрати на одну людину, грн.	0,022

Джерело: складено автором на основі [34]

Журнал «Будівельні матеріали та вироби» різнобічний багатопрофільний журнал. Обсяг від 48 смуг. Періодичність: щотижня по п'ятницях. Перевага в доставці, здійснюється безкоштовно кур'єрською службою по поштових скриньках мешканців м. Києва раз в тиждень.

Проаналізуємо охоплення цільової аудиторії і витрати на одну людину. При розрахунку охоплення цільової аудиторії слід враховувати, що в середньому він становить 70% від тиражу газети. Результати розрахунку представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок економічної ефективності реклами в журналі «Будівельні матеріали та вироби»

Показники	Журнал «Будівельні матеріали та вироби»
Тираж, примірників	255 000
Охоплення цільової аудиторії (70%) тиражу, примірників	178 500
Вартість модуля, грн.	3 000
Вартість реклами на місяць, тис. грн.	12 000
Витрати на одну людину, грн	0,067

Джерело: складено автором на основі [8]

На основі наведених даних можна зробити висновок, що реклама на телебаченні є найбільш вигідною з економічної точки зору.

Для здійснення заходу необхідно проведення рекламної компанії: три місяці інформативної реклами і кілька наступних місяців реклами для нагадування. Пропонований графік рекламної компанії наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Графік проведення рекламної компанії

Найменування каналу реклами	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Телеканал «Київ»		■	■			■		■		■		
Журнал «Будівельні матеріали та вироби»			■	■	■		■		■			

Витрати на рекламу складуть:

$$30000 \times 6 = 180000 \text{ грн. (Телеканал «Київ»);}$$

$$12000 \times 7 = 84000 \text{ грн. (Журнал «Будівельні матеріали та вироби»).$$

Загальні витрати на рекламу відносяться на собівартість за статтею комерційні витрати складуть: $180000 + 84000 = 264\,000$ грн. на рік.

За оцінкою фахівців організації, збільшення обсягу продажів відбудеться на 5% (з досвіду проведення рекламної компанії інших організацій).

Збільшення планової виручки від реалізації в ФОП Славіна Галина Євгеніївна складе $19\,805\,000 \times 0,05 = 990\,250$ грн.

Чистий економічний ефект від проведення зазначеної рекламної компанії, що дозволяє збільшити прибуток організації і тим самим збільшити обсяг власних оборотних коштів, складе:

$$990\,250 - 264\,000 = 726\,250 \text{ грн.}$$

Реклама в інтернеті має такі переваги:

- інтернет-реклама безкоштовна, або коштує не дорого за ціною кожного звернення;
- легко направляється на обрану цільову аудиторію;

- рекламне звернення набагато простіше доходить до цільової аудиторії, враховуючи запити аудиторії в Інтернеті;
- дозволяє широко представити властивості пропонованого продукту і розкрити всі достоїнства;
- одночасно можна використовувати можливості текстової, графічної, відео- і аудіо-реклами;
- надає можливість змінювати повідомлення в рекламній кампанії, призупиняти, вводити умови показу;
- реклама повністю сприймається, так як аудиторія сама веде пошук інформації в інтернеті і налаштована на отримання інформації, інтернет-аудиторія може вивчати рекламу, стільки часу, скільки потрібно для сприйняття і оцінки, є можливість повторного перегляду.

Пропонується в посадові обов'язки менеджера з продажу додати функції проведення інтернет реклами. Інтернет реклама буде полягати в наступному: участь на торгових інтернет майданчиках; участь в обговоренні на будівельних форумах. Для мотивації співробітника пропонується перейти на відрядно-преміальну оплату праці менеджера з продажу, в зв'язку з несенням додаткових обов'язків. Відрядно-преміальна оплата праці буде полягати в наступному: ставитися план обсягу продажів за рік 1200 м³ при перевиконанні плану з кожного проданого куба отримує 5%, це стимулює продажі на 10% розрахуємо економічну ефективність.

Додаткові витрати в наступному звітному періоді складуть:

$$Зд = (Vф - Vп) \times ЦТ \times 0,05, \quad (3.1)$$

де Зд - витрати додаткові;

Vф - передбачуваний обсяг виробництва в м³;

Vп - плановий обсяг виробництва в м³;

$$Зд = (1493,57 - 1200) \times 4800 \times 0,05 = 70456,8 \text{ грн.}$$

Збільшення планової виручки в ФОП Славіна Галина Євгеніївна складе
 $19\,805\,000 \times 0,1 = 1\,980\,500 \text{ грн.}$

Чистий економічний ефект від введення нової системи оплати праці складе: $1\,980\,500 - 70\,456,8 = 1\,910\,043,2$ грн.

Налагоджувати зв'язки з мережами роздрібних магазинів можливо надаючи знижки на покупку через мережу магазинів. Мета надання знижок - збільшення обсягу виробництва, знайомство споживачів з товаром, а значить, і прибутку.

Знижки можуть надаватися в залежності від місця придбання. При покупці через мережу магазинів надається знижка в розмірі 3% від вартості товару. За оцінкою фахівців організації, збільшення обсягу виробництва відбудеться на 7% (з досвіду проведення інших організацій) при наданні знижки в розмірі 3%.

В цьому випадку можлива вартість товару з урахуванням знижки буде визначатися так:

$$ЦВ = (1-S) \times Ц_{2019}, \quad (3.2)$$

де ЦВ - можлива ціна товару;

S - знижка;

$$ЦВ = (1 - 0,03) \times 4800 = 4656 \text{ грн. за } 1\text{м}^3.$$

Додаткові витрати на 1 м^3 продукції в наступному звітному періоді складуть:

$$ЗД = ЦВ - Ц_{2019}, \quad (3.3)$$

де ЗД - витрати додаткові;

$Ц_{2019}$ - ціна товару за 2019 р.;

$$ЗД = 4800 - 4656 = 144 \text{ грн.}$$

Витрати на весь обсяг виробництва:

$$З = ЗД \times VVP_{2019}, \quad (3.4)$$

де З - витрати на весь обсяг виробництва;

VVP_{2019} - обсяг виробництва за 2019 р. ;

$$З = 144 \times 1493,57 = 215074,08 \text{ грн.}$$

Збільшення планової виручки в ФОП Славіна Галина Євгеніївна складе $19\,805\,000 \times 0,07 = 1\,386\,350$ грн.

Чистий економічний ефект від введення знижки складе: $1\,386\,350 - 215\,074,08 = 1\,171\,275,92$ грн.

Зміцнити позиції фірми до появи нових конкурентів або товарів - замінників, пропонується вирішити за допомогою збільшення обсягу виробництва. Придбання нової конвекційної сушильної камери вартість якої становить 3 500 000 грн. Вона призначена скоротити термін дозрівання блоків на 1 етапі (отже, скорочується термін від моменту закладки блоку до моменту його готовності до реалізації, отже, зменшення виробничих запасів і зменшення оборотних фондів і фінансових коштів). За оцінкою фахівців, збільшення обсягу виробництва відбудеться на 50%.

Збільшення планової виручки від реалізації в ФОП Славіна Галина Євгеніївна складе:

$$19\,805\,000 \times 0,5 = 9\,902\,500 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект від проведення зазначеної рекламної кампанії, що дозволяє збільшити прибуток організації і тим самим збільшити обсяг власних оборотних коштів, складе:

$$9\,902\,500 - 3\,500\,000 = 6\,402\,500 \text{ грн.}$$

Складемо зведену таблицю витрат і прибутків по реалізації заходів, здатних збільшити прибуток організації.

Таблиця 3.4 – Ефект від реалізації заходів

Захід	Прибуток від реалізації заходів, грн.	Витрати по заходу, грн.	Економічний ефект від реалізації зазначеного заходу, грн.
1. Проведення рекламної кампанії на телебаченні і в журналі	990 250	264 000	726 250
2. Розміщення реклами в інтернеті	1 980 500	70 456,8	1 910 043,2

Продовження таблиці 3.4

Захід	Прибуток від реалізації заходів, грн.	Витрати по заходу, грн.	Економічний ефект від реалізації зазначеного заходу, грн.
3. Надання знижок	1 386 350	215 074,08	1 171 275,92
4. Придбання нової конвекційної станції	9 902 500	3 500 000	6 402 500
РАЗОМ:	14 259 600	4 049 530,88	10 210 069,1

Порівняння економічного ефекту від реалізації заходів по оптимізації маркетингової стратегії ФОП Славіна Галина Євгеніївна показано на рисунку 3.1.

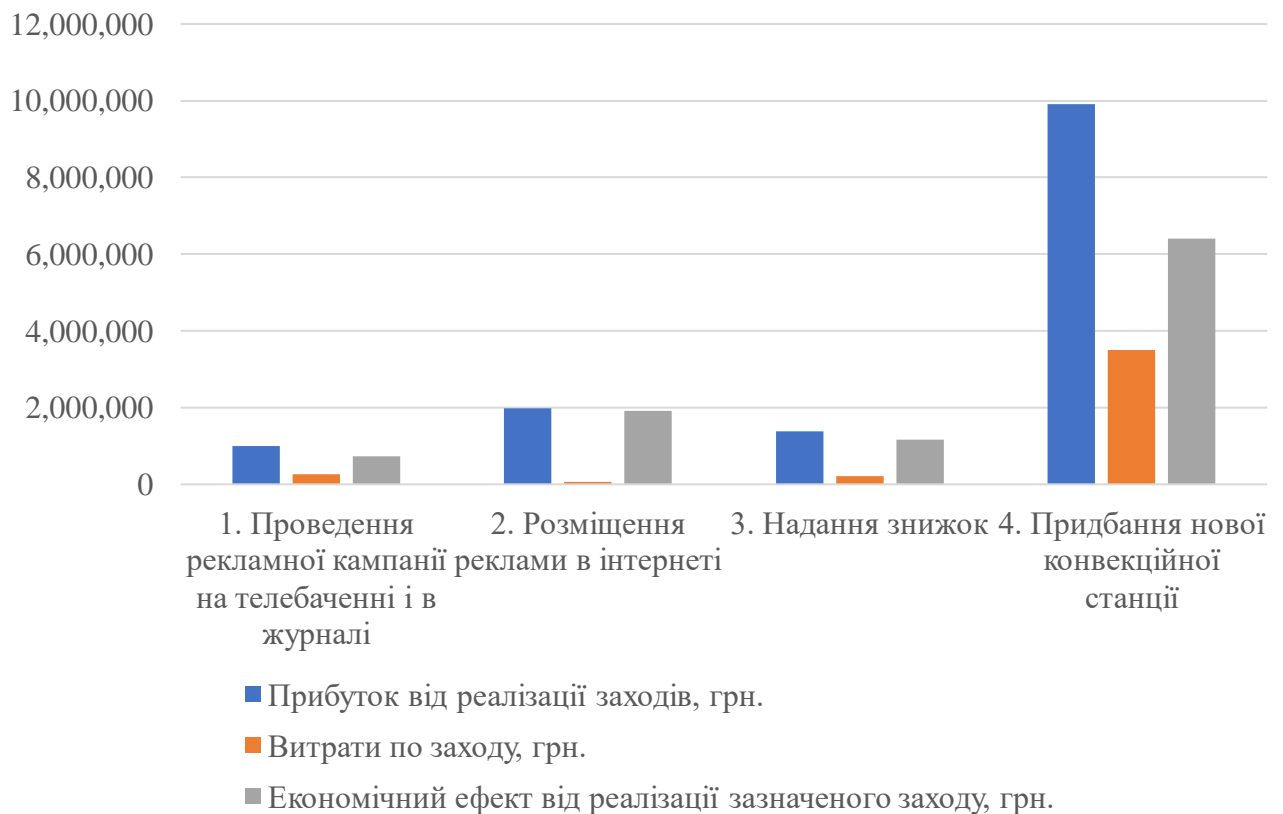


Рисунок 3.1 – Економічний ефект від реалізації маркетингових заходів

Аналізуючи графік (рис. 3.1) можна чітко зрозуміти як проранжувати заходи виходячи з витрат і отримання чистого економічного ефекту:

1. Придбання нової конвекційної сушильної камери. Так як ефект від реалізації заходу в рази вище ніж витрати.

2. Інтернет реклама, так само витрати на реалізацію заходу невеликі, а ефект очевидний. І премії для співробітника - це додатковий стимул до досягнення поставлених цілей.

3. Знижки при придбанні через мережу магазинів.

4. Реклама на телебаченні і в біжучому рядку теж необхідна, хоча і ефект від реалізації даного заходу найменший, але ФОП Славіна Галина Євгеніївна - матеріал новий, маловідомий і заходи щодо популяризації товару потрібні.

Чистий економічний ефект від реалізації зазначених заходів складе в ФОП Славіна Галина Євгеніївна 10 210 069,1 грн. Основне значення даних заходів полягає в наступному:

- підвищення ефективності використовуваної ресурсної бази організації;
- підвищення рентабельності основної діяльності організації;
- збільшення власних оборотних коштів;
- збільшення обсягів виробництва;
- збільшення обсягів продажів;
- соціально - економічний ефект.

Таким чином, оптимальна маркетингова стратегія підприємства ФОП Славіна Галина Євгеніївна в сучасних умовах полягає в стратегії проникнення на ринок (створення збутових каналів, активна інформаційна реклама, подолання функціональної конкуренції між новими і вже «живуть» на ринку аналогічними продуктами), стратегія оптимальної ціни товару. При зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно проводити аналіз умов і оцінювати оптимальність стратегії в нових умовах.

ВИСНОВКИ

Підприємство спеціалізується на продажі власної продукції. Забезпечення необхідного рівня обслуговування оптових покупців і зростання основних економічних показників діяльності торгового підприємства в значній мірі залежить від раціонального формування асортименту товарів.

Загалом підприємство є ліквідним. Однак показники абсолютної та поточної ліквідності знаходяться нижче рекомендованих меж, що свідчить про переважання неліквідних активів у підприємства. Крім того, коефіцієнт власної платоспроможності, хоча і є додатнім, однак знаходиться на мінімальному рівні – 2-3% протягом досліджуваного періоду.

Фінансова стійкість ФОП Славіна Галина Євгеніївна знаходиться на гіршому рівні, ніж ліквідність та платоспроможність. Так, серед усіх досліджуваних показників лише коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знаходиться на оптимальному рівні. Усі інші показники гірші за оптимальні значення. Звідси робимо висновок, що підприємство є фінансово нестійким, тому керівництву варто провести антикризові заходи для поліпшення фінансового стану.

Показники ділової активності не відповідають рекомендованим тенденціям. Більш того, такі показники як коефіцієнт загальної оборотності активів, фондівдача, замість збільшення, зменшилися до нульового рівня. Дана ситуація свідчить про погіршення управління підприємством за останній звітний період.

Показники рентабельності власного капіталу та необоротних активів мають тенденцію до збільшення. Однак загальна рентабельність підприємства вкрай мала – 0,1% у 2019 році та 0,2% у 2020 році. Керівництву необхідно якомога швидше приділити увагу фінансовим показникам ФОП Славіна Галина Євгеніївна, бо підприємство впевнено прямує до банкрутства.

Досліджуване підприємство торгує деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Асортимент підприємства обмежується даними позиціями.

В якості узагальнених характеристик комплексу маркетингу ФОП Славіна Галина Євгеніївна можна представити наступне:

- товарна політика має риси, характерні для деревообробних підприємств: значна залежність від характеристик сировини, що поставляється, високий рівень спеціалізації і гармонійності номенклатури продукції (більше 80% складають пиломатеріали);

- в ціноутворенні на пиломатеріали застосовується ринковий метод ціноутворення з орієнтацією на попит, до іншої продукції і послуг застосовуються витратний метод ціноутворення;

- характеристика збутової діяльності підприємства також є типовою: продукція масового виробництва на великі відстані реалізується за непрямыми каналами збуту через незалежних посередників, продукція дрібносерійного виробництва - по прямих каналах збуту;

- підприємство формує незначний маркетинговий бюджет, відповідно до використовуваної стратегії пасивного маркетингу.

Можна зробити висновок, що найбільш сильними сторонами ФОП Славіна Галина Євгеніївна є якість послуг, які надаються, цінова політика та умови праці. Слабкими сторонами ФОП Славіна Галина Євгеніївна – плінність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг підприємства.

Проведена оцінка ефективності показала спроможність запропонованої моделі маркетингової діяльності для ФОП Славіна Галина Євгеніївна. На думку автора, це дозволить стабілізувати розвиток підприємства і вивести компанію на новий рівень в галузі.

Аналізуючи розділ 3, можна чітко зрозуміти як проранжувати заходи виходячи з витрат і отримання чистого економічного ефекту:

1. Придбання нової конвекційної сушильної камери. Так як ефект від реалізації заходу в рази вище ніж витрати.

2. Інтернет реклама, так само витрати на реалізацію заходу невеликі, а ефект очевидний. І премії для співробітника - це додатковий стимул до досягнення поставлених цілей.

3. Знижки при придбанні через мережу магазинів.

4. Реклама на телебаченні і в біжучому рядку теж необхідна, хоча і ефект від реалізації даного заходу найменший, але ФОП Славіна Галина Євгеніївна - матеріал новий, маловідомий і заходи щодо популяризації товару потрібні.

Чистий економічний ефект від реалізації зазначених заходів складе в ФОП Славіна Галина Євгеніївна 10 210 069,1 грн. Основне значення даних заходів полягає в наступному:

- підвищення ефективності використовуваної ресурсної бази організації;
- підвищення рентабельності основної діяльності організації;
- збільшення власних оборотних коштів;
- збільшення обсягів виробництва;
- збільшення обсягів продажів;
- соціально - економічний ефект.

Таким чином, оптимальна конкурентна стратегія підприємства ФОП Славіна Галина Євгеніївна в сучасних умовах полягає в стратегії проникнення на ринок (створення збутових каналів, активна інформаційна реклама, подолання функціональної конкуренції між новими і вже «живуть» на ринку аналогічними продуктами), стратегія оптимальної ціни товару. При зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно проводити аналіз умов і оцінювати оптимальність стратегії в нових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П.Челенков; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. М.: Новости, 2000. -254 с.
2. Бабчук К.Л. Конкурентноспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/babchuk-kl-belkin-ivkonkurentospromozhnist-ukrayinskih-pidpriemstv-v-suchasnih-umovah-globalizatsiyi/>.
3. Баринов В. А., Синельников А. В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом, 2018, №6. URL : <http://www.mevriz.ru/articles/2000/6/853.html>
4. Беляев А. А. Системология организации [Электрон. ресурс]: учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2010. Режим доступа к учебнику: <http://management.nglib.ru/>
5. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития / Бест М. – М. : ТЕИС, 2002. – 356 с.
6. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.
7. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – 6-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2011. – 1376 с.
8. Будівельні витрати на вироби: Журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ndibmv.kiev.ua/zhurnal-stroitelnye-materialy-i-izd/>
9. Годін, А.М. Маркетинг: підручник для економічних вузів за напрямом «Економіка» і спеціальності «Маркетинг» / А. М. Годін. - М. : Дашков і К°, 2014. - 671 с.
10. Довгань Л.Є. Стратегічне управління – Навчальний посібник. Розділ 5.2. визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії

ефективної конкуренції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebniks.net/book/178.html>.

11. Дурович, А.П. Маркетинг: курс інтенсивної підготовки: навчальний посібник / А. П. Дурович. - Мінськ: Сучасна школа, 2014. - 253 с.

12. Економічна енциклопедія: у трьох томах. – Т. 3 / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] – К.: Видавничий центр «Академія», 2012. – 952 с.

13. Интегрированная автоматизированная система управления предприятием: [Электрон. ресурс] / О. В. Зеленская, В. В. Голубева, О. А. Шлегель // Вестник ТГУС. Серия Экономика: межвуз. сб. науч. тр. / Тольяттинский гос. ун-т сервиса. – Вып. 2. – Тольятти: Изд-во ТГУС, 2010. – 296 с.

14. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352

15. Каталоно Ф., Смит Б. Интернет-маркетинг. М - СПб_киев, Диалектика, 2005

16. Конкуренція: [Уч. Пос.] / М. Портер / [Пер. з англ.]. – М: Видавничий будинок «Вільямс», 2010. – 495 с.

17. Котлер Филипп. Основы маркетинга. Перевод с английского В. Б. Боброва. Общая редакция и вступительная статья Е. М. Пеньковой. Москва. Издательство «Прогресс». 2017

18. Красовська О.Ю., Юдіна О.І. Конкурентоспроможність підприємства: сучасні методи оцінки. Дніпропетровський університет економіка та права імені Альфреда Нобеля. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33005>.

19. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2018

20. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев.с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с. (Серия «Классика МВА»).

21. Лафта Дж. К. Теория организации: учеб. пособие / Дж. К. Лафта – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2013. – 416 с.
22. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми : ВТД «Університетська книга». 2013. № 4. С. 274-282.
23. Маркетинг в питаннях і рішеннях: навчальний посібник для студентів / І.В. Захарова, Т.В. Євстигнєєва. - М.: КноРус, 2014. - 303 с
24. Маркетинг: навчальний посібник для магістрів, аспірантів та фахівців, які здійснюють маркетингову діяльність / І.М. Сіняєва і ін. - М.: Инфра-М, 2013. - 383 с.
25. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; 2012. – 320 с.
26. Пічугіна Т.С. Дослідження конкурентного статусу підприємства сфери послуг як основа розробки маркетингової стратегії / Т.С. Пічугіна, Л.М. Яцун, В.М. Селютін, В.А. Куценко // http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2010_1_77.pdf
27. Портер Е. Майкл П60 Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
28. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / М. Э. Портер; пер. с англ. И. Минервин. - М.: Альпина БизнесБукс, 2005. - 454 с.
29. Райзберг, Б.А. Економіка і управління: навчальний посібник / Б.А. Райзберг. - М.: Економіка, 2014. - 308 с.
30. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З. П. Румянц Экономика и управление № 5. – 2010 г. Теория и практика управления – М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

31. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. — М.: Дело, 2018. — 336 с.
32. Смирнов Э. А. Теория организации: учеб. пособие / Э. А. Смирнов. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 248 с.
33. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник: учебное пособие / под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 848 с.
34. ТРК «Київ» [Электронний ресурс]. — Режим доступу: <https://kyiv.media/>
35. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Фатхудинов Р.А. — М. : Изд-во «Эксмо», 2004. — 544 с.
36. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.В. Філіппова С.О. Черкасова // Економіка розвитку. — 2013. — № 1.
37. Шарко В.В. «Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення». Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/vsn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.
38. Alekseyenko L., V. Alekseenko, A. Jurkiewicz, Economic Dictionary, banking, stock market (Ukrainian-English-Russian Dictionary, Kyiv, Maximum; Ternopil: Economic thought, (2000), 592, 467-469.
39. Artemenko, L. P., Leus, A. M. (2010). Comprehensive assessment of the effectiveness of the strategic management system of the industrial enterprise. Problemy systemnogo pidxodu v ekonomici [Problems of the system approach in the economy]. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Leus_210.htm.
40. Assel G., Marketing: principles and Strategy, Moscow, T. XII, (2001), 804: 29-38.

41. Balabanova, L.V., Kholod, V.V. (2006). Strategic marketing management enterprise's competitiveness – Kyiv, Profesional, 448 p.
42. Beale J., Marketing principles, [online], (2006), Access: http://www.jazardezign.com/articles/marketing_principles.html
43. Cohn T., Four principles of marketing, [online], (2004), Access: <http://www.marketingprinciples.com/principles-of-marketing/>
44. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: The Free Press, 1980 (2nd ed. — New York: Free Press, 1998. — 397 p.
45. Danko, T. P. (2001). Management of marketing – Moskow, INFRA-M, 224 p.
46. Dzhobber D., Principles and Practice of Marketing, Moscow: Williams, (2000), 688: 351-356.
47. Huley G., J. Saunders, N. Pirsy, Marketynhovaya Strategy and Konkurentnoye Positionirovaniye, Dnepropetrovsk: Balance Business Books, (2005), 800: 693-704.
48. Kaplan, Robert, S., Norton, David, P. (2003). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action – Moskow, Olimp-Biznes, 304 p.
49. Konoplitskyy B., G. Filin, Economic Dictionary. Glossary and terminology Dictionary, Kyiv, KNT, (2007), 580: 452-457.
50. Kotler F., J. Kaslione, Haotyka: management and marketing in an era of turbulence, Kyiv: Himdzhest, PLASKE, (2009), 208: 163-184.
51. Kotler, P. (1999). Marketing Management. Analysis, planning, implementation, control – Saint Petersburg, Piter, 887 p.
52. Kudenko, N. V. (2002). Marketing strategy of the firm – Kyiv, KNEU, 245 p.
53. Lambin, Jean-Jacques (2007). Management and market-oriented: strategic and operational marketing – Saint Petersburg, Piter, 800 p.
54. Myntsberh G., J. B. Kuynn, S. Hoshal, Stratehycheskyy process, Sankt-Peterburg: Peter, (2001), 688: 391-405.

55. Philosophical Dictionary, [online], Access: http://5ka.at.ua/load/filosofija/filosofskij_slovník_slovník/66-1-0-9370.
56. Politeconomy. Glossary. Economic theory, [online], Access: http://pidruchniki.com/19311113/politekonomiya/terminologichnij_slovník_ekonomich_na_teorija
57. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
58. Shulgina L., M. Tkeshelashvili, Marketing management of tourist enterprises, Kyiv Ternopil: Aston, (2011), 296: 181-188.
59. Starostina, A. O. (2000). Marketing researches. Practical aspect – Kyiv, Vilyams, 262 p.
60. Tkachenko, V. (2017). Formation of marketing management system of the enterprise. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 3. No 5. p. 208-213
61. Tkachuk V., Bank Marketing, Ternopil: Synthesis-polygraph, (2006), 225: 68-81.
62. Wells, V. K. (2014). The influence of behavioural psychology on consumer psychology and marketing. Journal of Marketing Management, 30 (11/12): 1119-1158. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2014.929161>
63. Zajac T., I. Tarpolov, A. Pylypenko, Marketing management in the enterprise, Donetsk: Yugo-Vostok, Ltd, (2006), 253: 79-92.