

**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 ТОВ «РБК»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2020 року*

Студентки групи М03-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Буряк Єлизавети Вадимівни**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*

Науковий керівник:  
к.е.н. Кохан М.М.

\_\_\_\_\_Тарасюк М.В.  
(підпис)

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Конкурентоспроможність як економічна категорія .....	8
1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства .....	28
РОЗДІЛ 2.....	35
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РБК».....	35
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «РБК».....	35
2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «РБК» .....	41
2.3 Оцінка системи конкурентоспроможності ТОВ «РБК».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РБК» .....	58
3.1. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РБК».....	58
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РБК».....	65
ВИСНОВКИ.....	65
РЕЗЮМЕ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання функціонування підприємств поєднується зі змінами як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі його діяльності, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до визначення цільової функції його діяльності, обґрунтування економічних передумов досягнення оптимальних резервів прибутку, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства і визначають перспективи його розвитку.

Особливо актуальними з урахуванням сучасних світових тенденцій розвитку постають питання забезпечення конкуренції на ринку послуг. Ринок послуг в Україні має велике значення для національної економіки, а розвиток її в нашій країні особливо актуальний, оскільки саме завдяки сфері послуг Україна може поліпшити соціально-економічну ситуацію.

Для максимально ефективного використання можливостей даної галузі, необхідно забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств у відповідних секторах ринку. При цьому, слід враховувати, що конкурентоспроможність досягається лише в тому випадку, якщо підприємство володіє рядом конкурентних переваг. Вона виступає результатом створення і підтримки протягом тривалого періоду часу сукупності конкурентних переваг. У ракурсі викладеного можна судити про важливість аналізу конкурентоспроможності підприємства, зокрема, на ринку сфери послуг.

Вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності внесли такі зарубіжні вчені: Ф.Еджуорт, А.Курно, Д.Рікардо, Дж.Робінсон, Е.Чемберлін, Дж.Кейнс, Й.Шумпетер, П.Друкер, М.Мескон, М.Портер, Г.Л.Азоєв, Р.А.Фатхутдінов, Д.Ю.Юданов та інші. Також внесок у дослідження окремих аспектів проблеми конкурентоспроможності зробили і вітчизняні вчені, а саме: В.Базилевич, Я.Базилюк, А.Гальчинський, В.Геєць, Б.Губський, Я.Жаліло, Б.Кваснюк, С.КиреД.Лук'яненко, В.Мунтіян, І.Радіонова, В.Рокоча, А.Чухно та багато інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання та визначення шляхів її підвищення.

Згідно з метою були поставлені наступні завдання:

- розглянути категоріальний апарат конкурентоспроможності;
- дослідити чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- виділити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати ринок сфери послуг України;
- надати характеристику ТОВ «РБК», провести оцінку конкурентоспроможності;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкуренто-спроможністю ТОВ «РБК».

В першому розділі розглядаються теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств. У другому розділі здійснюється оцінка конкурентоспроможності конкретної фірми у відповідному сегменті ринку. В третьому розділі пропонуються шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю фірми.

Емпірична база дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «РБК».

У роботі використані наступні загальнонаукові методи дослідження: методи монографічного дослідження, системного аналізу, спостереження і узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, а також структурно-логічний, графічний та розрахунково-аналітичний методи.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РБК».

Інформаційну базу дослідження складають монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, посібники, статті у спеціальній фаховій періодиці, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, які забезпечили розкриття теоретико-методологічних основ ефективності стилю управління організацією; статистично-звітна документація бази дослідження ТОВ «РБК», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено аналіз діяльності обраного підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Конкуренентоспроможність як економічна категорія.

Сучасна ринкова економіка являє собою складний організм, що складається з різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, які взаємодіють на тлі розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям - ринок.

За визначенням ринок - це організована структура, де «зустрічаються» виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж.

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф. Хайєк, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети»[54].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь».

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли велика кількість виробників товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. В ринкових відносинах конкуренцію — природно і об'єктивно існуюче явище можна розглядати як закон товарного господарства, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення

продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва і систем зарплати тощо.

Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає продуктової диференціації.

Ефективна конкуренція — покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі — максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції [24].

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д.С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоєв, Ю.І. Коробів, Л.Г. Раменський, Д.Ю. Юданов та інші вчені.

Вчені використовують різні підходи до формулювання поняття конкуренція.

«Конкуренція є прагнення як найкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ», — вважає сучасний американський економіст П. Хайне [27].

Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.

К. Р. Макконелл і С. Л. Брю вважають, що конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [52].

І. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський учений Фрідріх А. фон Хайек відзначає, що конкуренція — процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним [54].

Конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції, потребує раціонального поводження як умови перебування на ринку, вона стимулює раціональність, не може функціонувати серед людей, позбавлених підприємницького духу, особливий метод виховання розумів, великих винахідників і підприємців, процес доведення правоти меншостей новаторів, підсилює ефективність, змінює звички, закликає до більшої уважності, що зовсім даремно в безконкурентних умовах.

У своїй книзі «Міжнародна конкуренція» М. Портер відзначає, що конкуренція — динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [40].

Г.Л. Азоєв під конкуренцією розуміє суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети [7].

А. Ю. Юданов стверджує, що ринкова конкуренція — боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку [49].

Разом з тим, А.Ю. Юданов вважає, що дотепер у світі відсутнє єдине поняття «конкуренція». Учені дотримуються однієї із трьох трактувань конкуренції: поведінкової, структурної, функціональної. Поведінкове трактування конкуренції — боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб. Структурне трактування конкуренції — аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції — суперництво старого з новим, з



інноваціями, коли приховане стає явним.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку[20].

У західній економічній літературі поширене «універсальне» трактування конкурентоспроможності як здатності країни чи фірми розробляти та виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими порівняно з конкурентами [38, с. 79]. У розгорнутішому вигляді такий підхід представлено в дослідженнях Світового економічного форуму.

На думку експертів цієї організації, конкурентоспроможність визначається реальною та потенційною можливостями фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і якісними характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [26, с. 29].

У ширшому розумінні конкурентоспроможність сприймається як здатність господарства забезпечувати збалансованість своїх зовнішніх пропорцій та уникати тих обмежень, що зумовлюються зовнішньоекономічною сферою, і як здатність країни самовідтворювати поліпшення своїх світогосподарських зв'язків.

Досягаючи належного рівня продуктивності, фірми мають долати комплекс політичних, економічних, культурних та інших перепон, які виникають на їхньому шляху до отримання кращих позицій на ринку. Це обумовлює багатофакторність категорії конкурентоспроможності. У цьому аспекті принциповим є існування адекватного мотиваційного середовища для досягнення економічними суб'єктами соціально-економічної оптимальності і важелів забезпечення останньої за функціонування механізмів ринкової конкуренції та їх державного регулювання.

Зусилля уряду повинні бути спрямовані на координацію таких процесів як реконструкцію промисловості з метою підвищення її технічного рівня й ефективності роботи, підтримку раціональних співвідношень темпів зростання заробітної плати й продуктивності праці, реорганізацію системи підготовки кваліфікованої робочої сили, впровадження системи менеджменту на всіх рівнях управління [32].

Конкурентоспроможність галузі — здатність фірм входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва. Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

Проте, деякі вчені зауважують, що галузь у ринковій економіці не є єдиною структурною одиницею і конкуренції між галузями як такими не існує. Конкурують між собою та із зарубіжними підприємствами окремі підприємства певної галузі. Тому галузь не може розглядатися як повноцінний суб'єкт конкурентоспроможності як така, проте може включати в себе більше чи менше конкурентоспроможних підприємств [51].

Певну суб'єктність галузевому рівню конкурентоспроможності може надавати застосування методики кластерного аналізу, яка набуває визнання в сучасній економічній науці. М. Портер звернув увагу на те, що найбільш конкурентоспроможні в міжнародному масштабі фірми однієї галузі, як правило, мають тенденцію до концентрації. Часто одразу кілька з них чи навіть всі найбільші базуються в одній країні, а інколи - навіть в одному й тому ж її регіоні. Формується так званий «кластер» - «...концентрація взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих поставників, сервісних служб, фірм у взаємопов'язаних галузях та відповідні їй інституції». До кластера входить велика кількість пов'язаних підприємств та інших установ, які відіграють

важливу роль у конкуренції: університети, органи стандартизації, дослідні установи, торговельні асоціації тощо, які здійснюють підготовку кадрів, відповідають за здійснення інформаційного, технічного та дослідницького забезпечення. На відміну від формальних об'єднань, кластерне угруповання зберігає економічну самостійність, отримуючи додаткові переваги від координації дій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності кожного з учасників. Для національної економіки кластер виступає в ролі «осередку зростання» і стартової бази для зовнішньоекономічної експансії [47].

Варто наголосити, що створенню програм розвитку чи структурної перебудови галузей у перехідній економіці повинне, на нашу думку, передувати забезпечення умов для ефективної діяльності підприємств будь-якої галузевої належності. Така політика дасть змогу відокремити дійсно неконкурентоспроможні підприємства від тих, що стали такими внаслідок загроз, які виникли у перехідну добу через низьку ефективність здійснення державної економічної політики, дасть підстави до розгортання структурної та промислової політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності галузей.

Слід враховувати й те, що недостатньо розвинена інформаційно-аналітична база досить часто не дозволяє правильно вирішити проблему таргетування, що обумовлює прийняття рішень, які не відповідають потребам ринкової трансформації та можуть вести до нагромадження міжгалузевих диспропорцій і об'єктивного погіршення конкурентоспроможності галузей.

На рівні підприємства знаходить вияв суперечлива природа конкуренції, яка полягає в тому, що вона водночас містить в собі власне заперечення. У зв'язку з тим, що ступінь конкурентоспроможності визначається ступенем реалізації ринкової ніші, підприємство мусить постійно намагатись якомога ширше реалізувати свою ринкову нішу, утримуючи її в боротьбі з конкурентами[46].

Під впливом конкурентного тиску підприємство змушене, таким чином,

забезпечувати постійне вдосконалення як виробничих, так і управлінських технологій. Успіху конкуренції надає спрямованість підприємства на інноваційну діяльність як щодо самого продукту, так і щодо методів його виробництва та збуту. При цьому підприємство прагне виходити на неосвоєні сегменти ринку, де конкуренція ще досить мала або й відсутня, а отже - є можливість перемогти шляхом уникання конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність фірми — здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність фірми — це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому змісті для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу й т.п. Конкурентоспроможність фірми є результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією[42].

Критерій конкурентоспроможності — рівень продаж і стабільне місце на ринку. Оптимізація політики поведінки в умовах специфічного ринку України здатна істотно підвищити «виживаність», стабільність, тривалість конкурентних переваг і забезпечити подальше зростання підприємства. Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на галузевому ринку (національному або світовому). Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва, і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства — дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх служб підприємства[44].

На рівень конкурентоспроможності фірми найважливіший вплив мають науково-технічний рівень і ступінь удосконалювання технології виробництва,

використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва. Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства, — це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити ними комерційний успіх. Конкурентоспроможність фірми — це не тільки результат діяльності фірми, а й стан вітчизняної економіки, низький рівень якої є ускладнюючим чинником при прогнозуванні результатів діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності фірми на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми й заходи, які вона повинна почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. У свою чергу, можливості фірми в конкурентній економіці доцільно оцінювати за допомогою маркетингових інструментів, тому що за умови їхнього ефективного використання розроблені маркетингові рішення будуть відповідати стратегічним цілям фірми з досягнення довгострокових конкурентних переваг.

У рамках стратегічного аналізу положення фірми на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних перспектив, чинності конкурентоспроможної позиції фірми, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності фірми стає особливо актуальною.

Важливу роль у розробці теоретичних аспектів конкурентоздатності підприємств відіграють праці відомих зарубіжних вчених: Г.Амстронга, П.Дойля, Ф.Котлера, М.Портера, Ш.Магомедова, Р.Фатхутдінова, І.Чепурного та ін., а також вітчизняних науковців: Т.Аверіхіної, С.Гавенко, Є.Глазуріна, М.Грещак, В.Діканя, І.Должанського, Т.Загорної, Л.Євчука, О.Загорянської, П.Клівець, В.Колот, Л.Коцюбинської, М.Корж, Є.Костецької, Т.Кузнецової, І.Постіла, М.Склеповича, В.Скоробутова, Н.Толочко, Ю.Чемериса та ін.

Науковці Должанський І.З., Загорна Т.О, а також Клівець П.Г вважають,

що конкурентоспроможність продукції відображає її здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному та післягарантійному обслуговуванні, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливість вигідного продажу.

Під конкурентоспроможністю продукції Грещак М.Г. та Колот В.М. розуміють сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників. Конкурентоспроможність товарів закладається ще на стадії проектування. У процесі виробництва матеріалізуються найважливіші елементи конкурентоспроможності виробів: якість і витрати.

Гетьман О.О. і Шаповал В.М. визначають конкурентоспроможність продукції як спроможність товару займати визначену ринкову нішу, і характеризує ступінь відповідності визначеним ринковим потребам. До елементів, які визначають конкурентоспроможність продукції вони відносять: властивості даного товару та конкуруючих товарів, особливості споживачів, загрозу появи нових конкурентів або товарів-замінників, незалежність постачальників, вибірковість покупців, суперництво конкурентів між собою. До конкурентних переваг вони відносять найнижчі витрати ( здатність підприємства розробляти, випускати і продавати товар з мінімальними витратами порівняно з конкурентами) та диференціацію товарів ( здатність підприємства забезпечити покупця унікальною цінністю у вигляді товару нової якості, особливих споживчих властивостей чи після продажного обслуговування) [49].

Конкурентоспроможність продукції, на думку Немцова В.Д., – це сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, що забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів. Конкурентоспроможною є та продукція, яка має комплекс споживчих та вартісних властивостей, що забезпечує їй комерційний успіх [49].

Таким чином, під конкурентоспроможністю продукції розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів. І оскільки за товарами стоять їх виробники, то можна з повною впевненістю говорити про конкурентоздатність відповідних підприємств у яких вони виробляються.

## **1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства.**

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку передбачає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до фірми та її продукції і як результат — зміна частки ринку фірми. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.1).

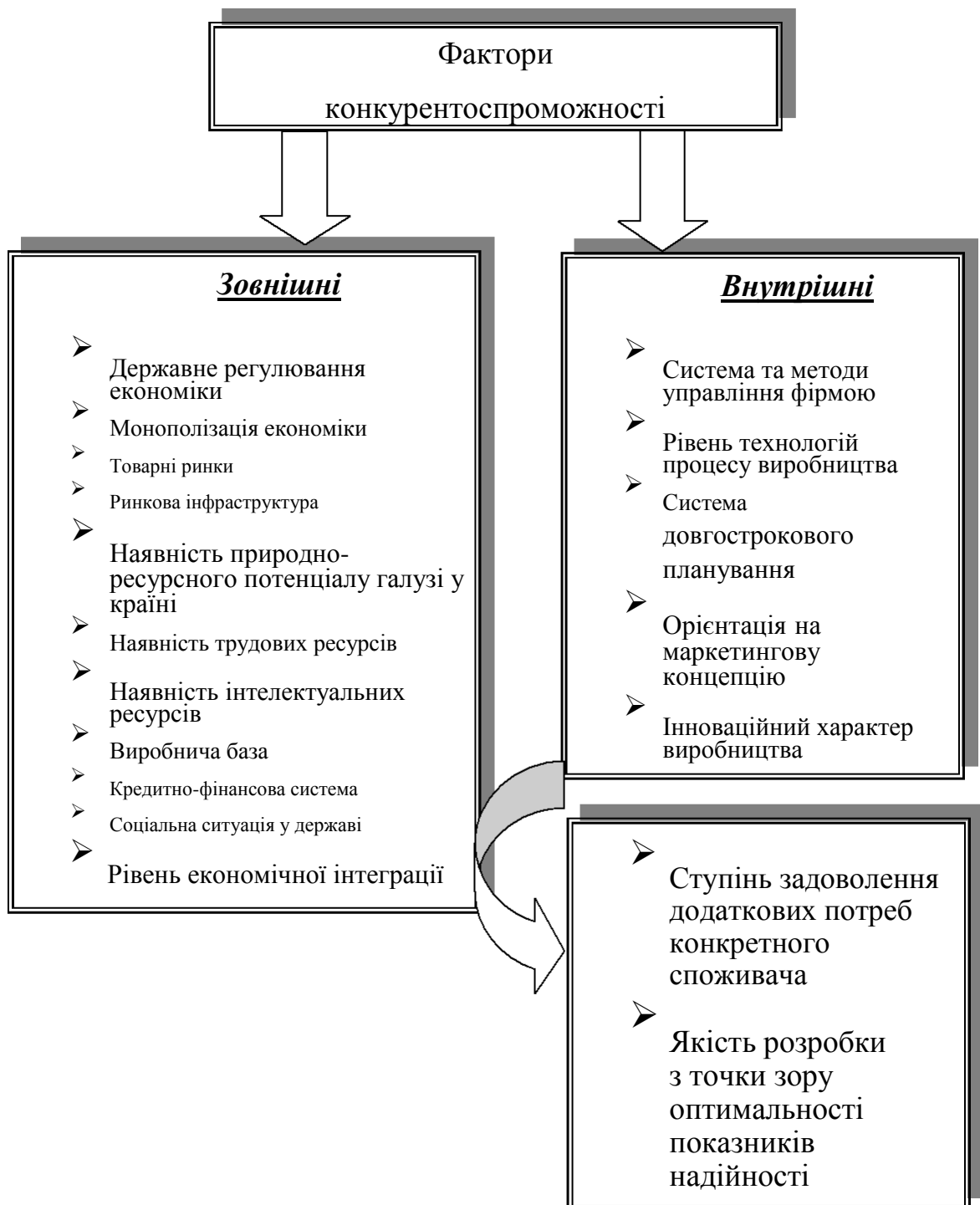
Фірми надають великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів і коштів, за рахунок яких фірма могла б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. У процесі маркетингового дослідження для оцінювання конкурентоспроможності використовують кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності фірми, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі і яка користується попитом, а, крім того, що забезпечує фірмі одержання намічених і стабільних результатів.

Спектр даних показників повинен охоплювати: ефективність виробничо-збутової діяльності (на основі вивчення динаміки продаж у вартісному й кількісному вираженні, завантаження виробничих потужностей, портфеля замовлень, обсягу й напрямку інвестицій); ефективність капітальних вкладень,

резерви зниження витрат виробництва.

Крім того, важливе значення має аналіз витрат обігу (величини збутових витрат до прибутку) з метою виявлення непродуктивних витрат у всій системі руху товарів від продавця до покупця.

Результати дослідження з наведених показників можна використовувати при розробленні економічної стратегії фірми, її технічної, асортиментної політики.





### Рис. 1.1 Система факторів конкурентоспроможності

*Джерело:* власна розробка автора

При цьому основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління, застосування сучасних методів дослідження й розробок (ФСА, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.), розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта, формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [44].

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять: забезпечення пріоритетності продукції, зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів, виявлення переваг товару порівняно із заміниками, виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти, вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів, вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

При визначенні конкурентоспроможності виробника (підприємства) необхідно оцінювати елементи зовнішнього середовища фірми, які безпосередньо впливають не тільки на неї, але й на галузі виробництва, і є чинниками динаміки росту національної економіки. Коротко їх можна охарактеризувати таким чином:

1. Державне регулювання економіки, визначальними характеристиками якого є: питома вага різних видів власності в господарському комплексі

держави, галузі; питома вага митних обмежень за експортними та імпорнтними складовими; амортизаційна політика; податкове регулювання експортних та імпорнтних операцій; рівень підтримки інвестиційних та інноваційних процесів; рівень реінвестування прибутків; питома вага пріоритетних галузей, які підтримуються державою.

2. Монополізація економіки, яка характеризується загальним рівнем концентрації продавців, антитрестівським регулюванням, вертикальною інтеграцією.

3. Товарні ринки, вплив яких визначається за допомогою структури галузевих ринків, місткості товарних ринків, рівня вимогливості покупців, стандартизації товарів, стабільності позицій лідерів.

4. Ринкова інфраструктура, яка характеризується технічним рівнем інформаційних комунікацій, розгалуженістю та насиченістю транспортної складової, практикою банківського та страхового обслуговування, рівнем розвитку спеціалізованих посередницьких організацій.

5. Природно-ресурсний потенціал галузі у країні, визначається забезпеченістю економіки власними природними ресурсами та рівнем негативного екологічного навантаження.

6. Трудові ресурси країни, галузі (вікова структура, освітній рівень, ціна робочої сили, рівень завантаженості трудових ресурсів).

7. Інтелектуальні ресурси країни, галузі. Характеристики: питома вага наукових співробітників в трудових ресурсах; питома вага спеціалістів з вищою освітою; інноваційна складова; об'єм фінансування державою інноваційних програм.

8. Виробнича база країни, галузі. Складові: вартість основних виробничих фондів країни, галузі; рівень зношеності основних фондів; питома вага активної частини основних фондів.

9. Кредитно-фінансова система країни, галузі, яка залежить від середнього РОЗМІРУ активів банків та страхових компаній та технічного рівню фінансових організацій.

10. Соціальна ситуація, обумовлена культурним рівнем розвитку суспільства та національними традиціями народів країни.

11. Рівень економічної інтеграції, який визначається питомою вагою в кінцевому продукті імпортованих комплектуючих та матеріалів та рівнем вертикальної та горизонтальної інтеграції [31].

Географічна концентрація — фактор, здатний суттєво підсилити конкурентні переваги. Вона сприяє зростанню ефективності та спеціалізації виробництва. Особливо важливим є вплив географічної концентрації на процес вдосконалення виробничих процесів та введення новацій, а також той факт, що вона підсилює і концентрацію інформації, що за сучасних умов якраз і є найбільш актуальним. З іншого боку, географічна концентрація попереджає розсіювання, розповсюдження інформації за межі кластеру, сприяє виникненню місцевого патріотизму, який ефективно переміщується з чисто економічними мотивами і підсилює конкурентні переваги. До негативних факторів географічної концентрації відноситься ризик у довгостроковому плані, коли фірми кластеру певний час не можуть вийти на світовий ринок.

У створенні конкурентних переваг країни велика роль відводиться умовам економічного середовища, які в ній складаються. Умови ці, за М.Портером, можуть бути структуровані у вигляді системи «національного «ромбу» переваг». Складові системи, детермінанти, включають (рис. 1.2).

1. Параметри факторів (наявність кваліфікованої робочої сили, інфраструктури тощо);

2. Параметри попиту (структура та динаміка попиту на продукцію галузі на внутрішньому ринку та умови і характер конкуренції на внутрішньому ринку);

3. Споріднені та підтримуючі галузі (їх наявність та конкурентоспроможність на світовому ринку);

4. Стратегію фірм, їх структуру та суперництво (характер конкуренції між ними з урахуванням специфіки країни щодо процесу створення та управління фірмами) процесу створення та управління фірмами).

Значно впливають на формування конкурентних переваг при цьому два чинники, які визначають становище у країні, а саме: випадкові події та дії уряду. До випадкових подій відносяться такі події та форс-мажорні обставини, які неможливо передбачити: війни, стихійні лиха, прорив у технологіях, політичні зміни, різкі коливання та зміни у кон'юктурі світових ринків та попиті. Значна увага приділяється сьогодні фактору впливу уряду. Антимонопольні закони, державні позики, асигнування на сферу освіти можуть значним чином впливати на конкурентні переваги у тій чи іншій галузі.

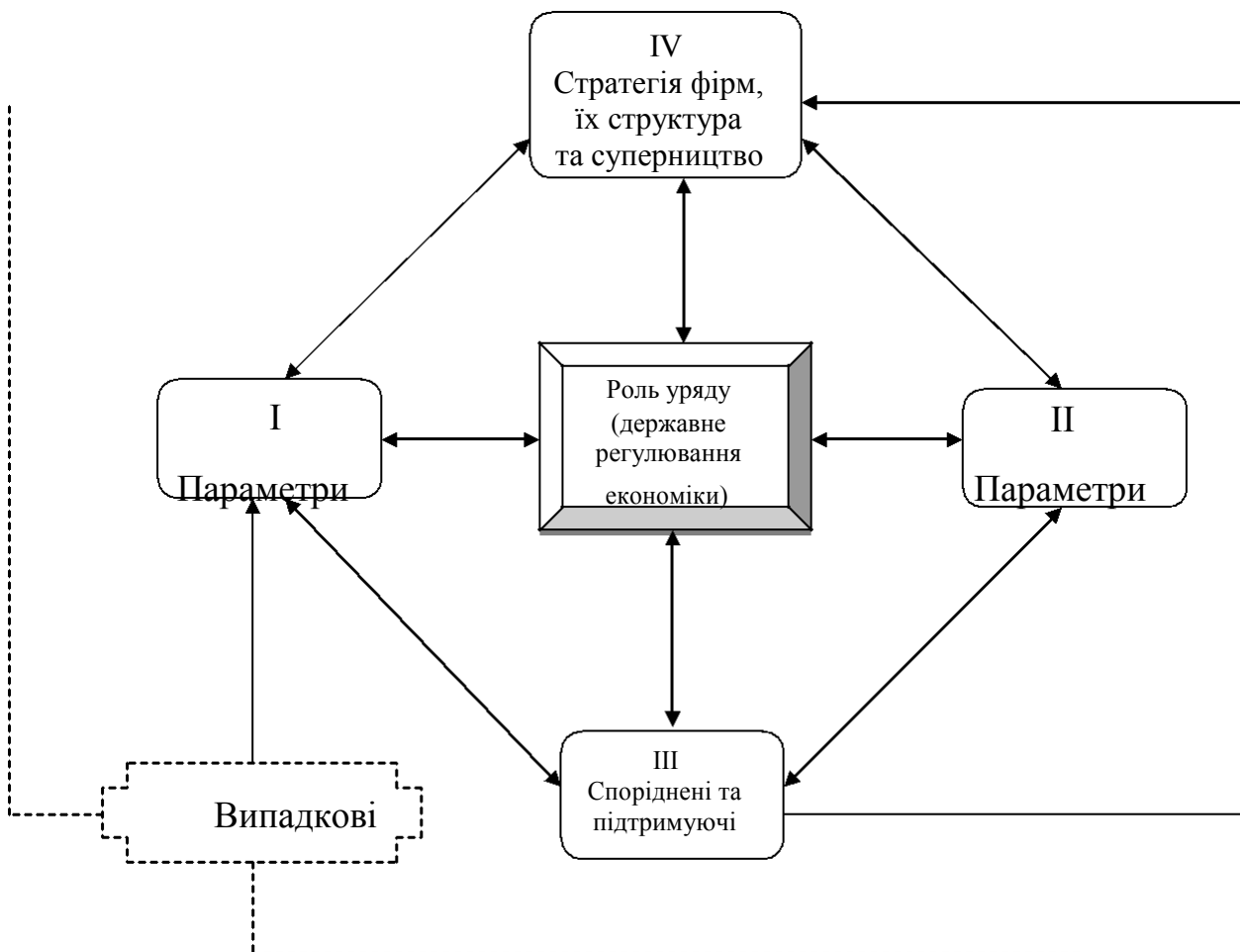


Рис 1.2 Детермінанти конкурентних переваг країни  
(національний «ромб» переваг)

*Джерело:* власна розробка автора

В глобальному масштабі національні конкурентні переваги створюються завдяки динамічності розвитку економічного середовища, що дозволяє

підприємствам розв'язувати все більш складні задачі на основі наявних переваг, та шукати нових. У свою чергу, країни мають найбільші шанси на успіх саме там, де «ромб» забезпечується найбільш міцними зв'язками між його детермінантами. Це не означає, що всі підприємства даної галузі будуть мати успіх: частина з них не матиме успіху, але ті, що витримали конкурентну боротьбу у динамічному відкритому середовищі, отримують переваги у міжнародній конкуренції. Елементи «ромбу» мають властивість взаємопідсилювання. Переваги в одній з детермінант неминуче створюють або підсилюють переваги в інших. Звичайно, можливим є і конкурентний успіх на основі однієї — двох детермінант, але, як правило, лише в галузях, які сильно залежать від природних ресурсів та/або не потребують використання складних технологій [44].

Такі переваги утримуються лише на нетривалий період часу та мають властивість плавно і швидко переходити від однієї країни до іншої. Для отримання конкурентних переваг треба мати їх у всіх чотирьох детермінантах. Наявність однієї з них ще не є передумовою для отримання конкурентних переваг у галузі.

Першою з фундаментальних детермінант конкурентних переваг країни або галузі є параметри факторів. До недавнього часу під ними розуміли фактори виробництва і вважали раз і назавжди наперед заданими. Їх наявність або відсутність вважалися важливими передумовами отримання конкурентних переваг. Однак з часом погляди на їх роль змінювалися, найсуттєвішим зараз є не сам факт їх наявності, а швидкість, з якою вони створюються, розвиваються та змінюються. Відсутність факторів спонукає до вироблення ефективної ринкової стратегії і дозволяє навіть за слабкої ресурсної бази оновлювати економічне середовище та за цей рахунок отримувати конкурентні переваги. Іноді велика кількість пристосованих до використання факторів призводить до втрати конкурентних переваг.

Ще донедавна фактори описувалися загальними поняттями типу «земля», «робоча сила», «капітал» тощо. Тепер пропонується дещо інше, відмінне від

класичного, структурування факторів (рис. 1.3).

До людських ресурсів відносять кількісний склад, кваліфікаційний рівень та вартість робочої сили (включаючи управління). До уваги приймаються також нормальний робочий час та трудова етика (що є особливо важливим в виробництвах з високим рівнем технологій або у сфері послуг, де рівень відповідальності працівника має бути надзвичайно високим).

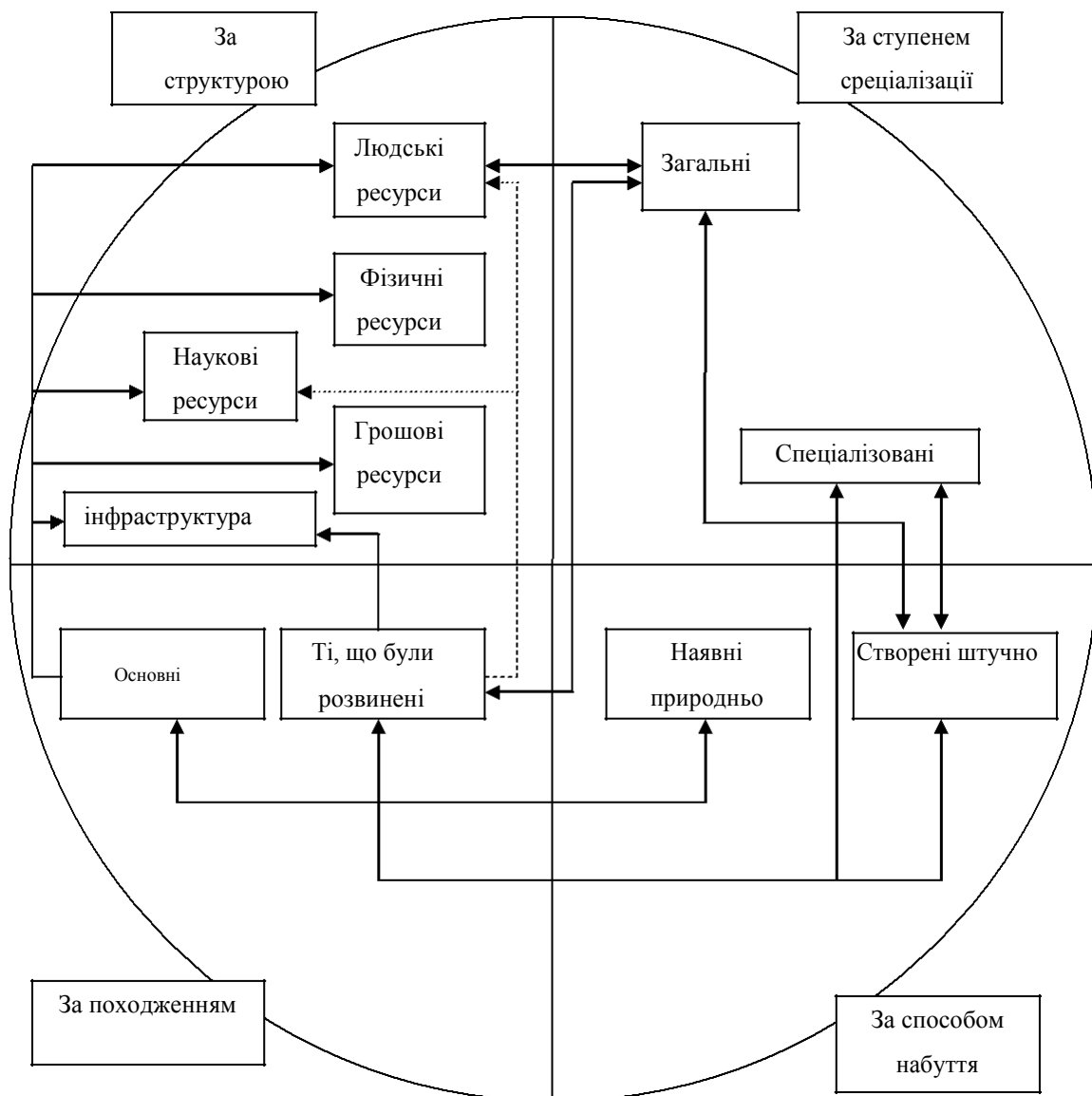


Рис. 1.3 Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

*Джерело:* власна розробка автора

До фізичних ресурсів відносять кількісну та якісну складові природних та вторинних (наприклад, електроенергія) ресурсів, їх доступність та вартість, а

також кліматичні умови країни базування та її розмір і географічне положення. Останнє значним чином впливає на наближеність до країн, з яких іде постачання для виробництв конкурентної галузі та до ринків збуту, що також мінімізує транспортні витрати.

До наукових ресурсів відноситься та сума наукової, технічної та ринкової інформації, що впливає на формування попиту товарів та послуг.

Грошові ресурси — це кількість та вартість капіталу, який може інвестуватися у розвиток галузі. Оперувати самим поняттям «капітал» було б у цьому випадку некоректно з огляду на те, що в країні він існує у різних формах — незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, спекулятивні цінні папери, акції, венчурний капітал тощо. Великого впливу розмір капіталу та умови його розміщення зазнають з боку рівня заощаджень населення та структури національного ринку капіталу. Глобалізація фінансових ринків світу значно прискорила швидкість перетікання капіталу з однієї країни світу в інші, урізноманітнила форми його прояву, але зберігання певних національних особливостей ще на довгий час обумовлюватиме неоднорідність цього процесу для різних країн світу.

Наступною групою факторів є інфраструктура, її тип, якість вже існуючої інфраструктури, можливості її зміни, платня за неї. До інфраструктури відносяться: транспортна система держави, поштові послуги, система банківських платежів у межах країни та за кордон, охорона здоров'я, житловий фонд, установи культури та освіти тощо. Останні три визначають рівень життя у країні та її привабливість як місця роботи та проживання.

Звичайно, пропорція цих факторів для кожної з галузей є різною, а їх набір не є сталим. Нарешті, найважливішим є не їх структура та запаси, а ефективність використання та можливості для створення та розвитку. Ті фактори, яких недостатньо для розвитку конкретного виробництва, взагалі можна використовувати та розвивати за кордоном, що притаманне зараз більшості розвинених країн світу. Людські, наукові (знання) та грошові (капітал) ресурси взагалі є дуже мобільними та легко мігрують з країни в

країну.

Набір факторів можна типізувати за різноманітними ознаками, першою з яких вважається розподіл на основні та розвинуті. До *основних* відносяться природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, не- та малокваліфікована робоча сила та дебітовий капітал. До *розвинених*, в свою чергу відносяться сучасна інфраструктура обміну інформацією, високоосвічені кадри та дослідницькі інститути, що спеціалізуються на складних дисциплінах. Відмінності між ними є відносними.

Основні фактори мають вплив на розвиток галузей сільського господарства, будівництво громадських об'єктів тощо. Прибуток від цих факторів залишається незначним і не пояснює вибір країни базування. Отже, конкурентні переваги вищого порядку та тривалої дії (наприклад, патентована технологія) можливо отримати, лише використовуючи розвинені фактори, для яких потрібні досить тривалі за часом вкладення і людських зусиль, і капіталу. Вони самі по собі потребують висококваліфікованих кадрів та високої технології, і їх майже неможливо придбати на міжнародному ринку.

Другий важливий принцип розподілу факторів — за ступенем спеціалізації (на загальні та спеціалізовані). До загальних факторів слід відносити автомобільні дороги, дебетовий капітал, персонал з вищою освітою тощо, які можна використати в досить широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори включають персонал із вузькою спеціалізацією, специфічну інфраструктуру, бази даних по окремих галузях знань, які можуть бути використаними лише в обмеженій кількості галузей або навіть лише в окремій з них. Для отримання спеціалізованих факторів потрібна перш за все база у вигляді загальних факторів та довгострокова програма їх розвитку. Загальні фактори можуть бути переведені з країни базування за кордон, оскільки переваги від їх наявності легко втратити і набути знов [35].

Найбільш стійких та значущих конкурентних переваг набуває країна, в якій присутні і спеціалізовані, і розвинені фактори. Їх оптимальний склад та якість розвитку надають галузі (країні) можливості для подальшої розбудови та



вдосконалення.

У переваг на основі факторів є дуже цікава динамічна властивість: критерії розвинених факторів весь час переглядаються та змінюються з розвитком науки та вдосконаленням практики. Одночасно з цим спостерігається тенденція підвищення ступеня спеціалізації, коли спеціалізовані фактори внаслідок технологічного розвитку можуть переходити до категорії загальних. Найбільш яскраво таку властивість виражено у наукових дисциплінах, які розвиваються в бік більшої спеціалізації, людському факторі, інфраструктурі та навіть витоках капіталу. Ресурс фактору може знецінюватися з часом. Наприклад, дуже швидко знецінюються кваліфіковані кадри та знання, а також інфраструктура.

Наступним принципом розподілу факторів є спосіб їх формування в країні, тобто: чи були вони наявні самі по собі, природньо, чи створені штучно. Ті фактори, що є найважливішими для отримання країною конкурентних переваг, завжди є штучними. Місцем їх створення є державні та недержавні навчальні заклади, програми професійно-технічного навчання, державні та приватні дослідницькі інститути та організації тощо. Тільки за допомогою цих механізмів можна підтримати тенденцію безперервного фінансування з метою підвищення якості факторів. Розвинуті та спеціалізовані фактори потребують найбільш складних та довгострокових капіталовкладень.

Конкурентні переваги проявляються лише в тих галузях, де країна створює та найбільш ефективно розвиває необхідні фактори. Таким чином, конкурентоспроможність прямо залежить від наявності високоякісних механізмів для створення спеціалізованих факторів.

У більшості країн світу державне фінансування спрямоване на розвиток та підтримання саме основних та загальних факторів. На відміну від цього, більш мобільні приватні фірми, ТНК, приватні особи вкладають кошти у розвиток спеціалізованих факторів, причому переважно у вигляді прямих капіталовкладень.

Склад та ступінь розвитку окремих факторів залежить від інших детермінант — попиту на внутрішньому ринку, наявності споріднених та

підтримуючих галузей, цілей, що переслідуються підприємствами галузі або окремою фірмою, характеру конкуренції на внутрішньому ринку.

Ще однією з особливостей розуміння ролі факторів є те, що не завжди їх наявність, відносна дешевизна чи великий кількісний склад означають обов'язкове набуття конкурентних переваг. За умов реальної конкуренції частина факторів може використовуватися неефективно. З іншого боку, не вигідне становище основних факторів може призвести до введення новацій з метою отримання певних переваг. Новації, направлені на мінімізацію нестачі факторів, дозволяють не тільки більш економно використовувати наявні з них, а й створювати нові переваги на базі факторів за допомогою максимального використання місцевих ресурсів. Виникає необхідність спеціалізувати і інші фактори скоріше, ніж це робиться в інших країнах.

### **1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено у Додатках.

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

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим

на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

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

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

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та

управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція “цілевстановлення” обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція “планування” передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- функція “організація” забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

- функція “мотивація” забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- функція “контроль” забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу

реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства [35].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.4).

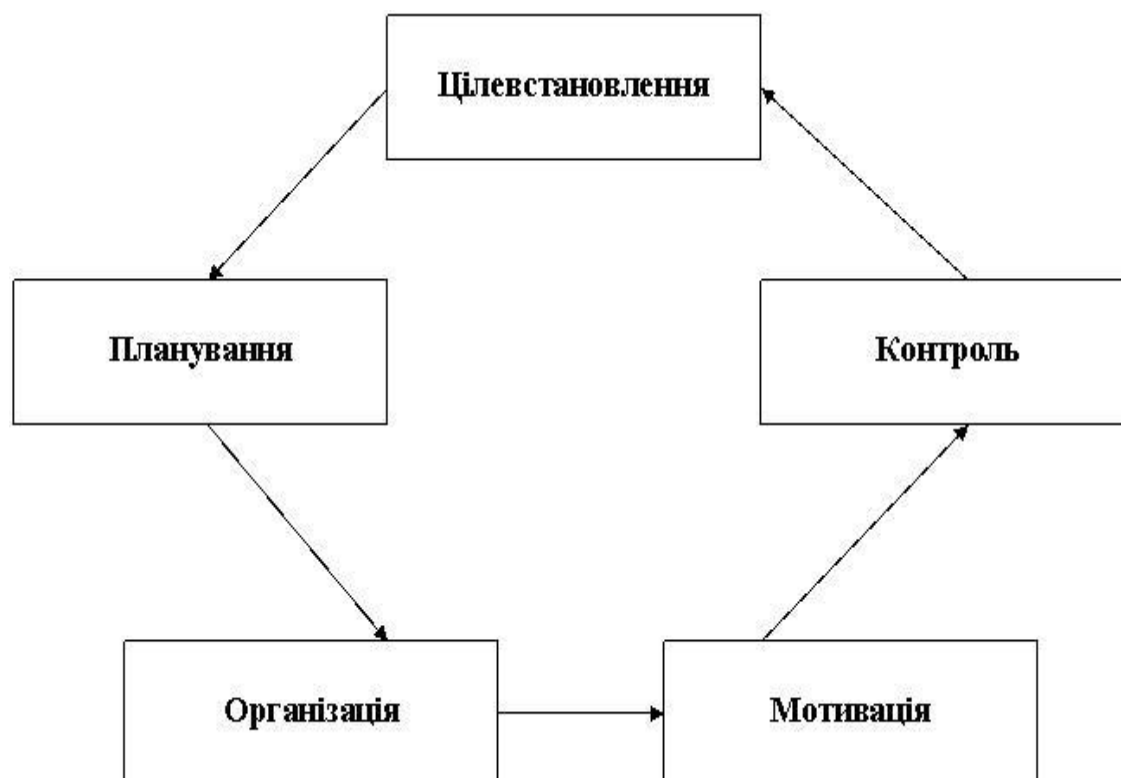


Рис. 1.4 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело:* власна розробка автора

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

- принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема –

розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі [39].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено у Додатку Б. Прикладне використання наведеної нижче теоретичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства є можливим лише за умови її пристосування до реалій функціонування конкретного підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства принципова блок-схема організаційно-економічного механізму якої наведена у Додатках, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі

вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

Таким чином, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображує з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів розв'язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РБК»

Ошибка! Закладка не определена.

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «РБК»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «РБК». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, та іншим чинним законодавством.

ТОВ «РБК» створено 2009 р. Розмір статутного капіталу складає 8 000 000,00 грн. Джерелом формування майна товариства є грошові та майнові внески, доходи від реалізації продукції, послуг, та інших видів господарської діяльності.

Предметом діяльності ТОВ «РБК» є: діяльність із забезпечення фізичного комфорту, загальна медична практика, надання послуг перукарнями та салонами краси, роздрібна торгівля косметичними товарами та косметичними засобами в спеціалізованих магазинах, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Головна мета, з якою було створено товариство, – отримання прибутку шляхом найбільш повного задоволення потреб громадян у товарах та послугах, які надає Товариство. На сьогоднішній день сфера послуг України продовжує відігравати важливу роль у вітчизняній економіці, забезпеченні населення продуктами харчування та іншими соціально орієнтованими товарами, а також є рушійною силою розвитку інфраструктури, торговельного обслуговування і

забезпечення зайнятості населення. Підвищення конкурентоспроможності як один із основних чинників існування організацій є першочерговою проблемою.

Салон краси являє собою приміщення на першому поверсі багатоповерхового житлового будинку на першій лінії будинків з окремим входом і вивіскою. Площа салону становить 250 кв. метрів. У салоні є зал перукарських послуг, зал нігтевого сервісу, косметичні кабінети, кабінети ручного та апаратного масажів, аква-зона, зона нарощування нігтів та візажу, а також солярій, кафе, зона адміністрації та відпочинку персоналу.

Структура управління складається з адміністративного відділу, який представлений 2 адміністраторами салону: старшим адміністратором і помічником адміністратора. Обслуговуючий персонал представлений перукарями, косметологами, майстрами, масажистами.

Діяльність салону спрямована на надання послуг населенню м. Києва, зокрема із високим рівнем достатку. Салон краси функціонує на задоволенні потреби людей в якійсій стрижці, укладанні, завивці та забарвленні, манікюру і педикюру, косметологічних процедур, масажу та інших послуг. Основні вимоги, які надаються до салонів краси — високий рівень професіоналізму, швидкість і якість обслуговування, зручне розташування, зручний графік роботи. Цільовою аудиторією салону є люди віком від 30 до 55 років, які складають 70% клієнтури. 20% припадає на людей віком від 18 до 30 років, ще 10% клієнтів — на підлітків і літніх людей. Основними споживачами послуг є жіноча частина населення (до 70%). З огляду на цінову політику закладу, розташування і платоспроможність населення, потенційними клієнтами салону є близько 150-180 тис. чоловік. У визначеному районі діє 173 салони краси. В якості основних конкурентів можна назвати салони, розташовані в зоні 400 м. Від салону. Це 16 конкурентів, 8 з яких можна віднести до непрямих конкурентам і ще 8 — до прямих. Також варто відзначити зручний для населення графік роботи і вигідне місце розташування. Надання послуг здійснюється за допомогою попереднім телефонним записом або по живій черзі без запису. В якості основного каналу залучення клієнтів обрані соціальні

мережі (Facebook та Instagram). Даний вибір обумовлений великою концентрацією цільової аудиторії.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників виробничо-господарської діяльності  
підприємства ТОВ «РБК» за 2017 – 2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	2018 у % 2017	2019 у % 2018
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15288,0	17985,9	19784,5	117,7	110,0
Податок на додану вартість, тис. грн.	2473,6	2910,2	3201,2	117,7	110,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12688,8	14927,5	16419,9	117,7	110,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8110,0	14239,2	15662,4	175,6	110,0
Валовий прибуток, тис. грн.	586,0	688,3	757,5	117,5	110,1
Рентабельність, %	3,8	3,9	3,8	102,6	97,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	377,5	473,3	530,6	125,4	112,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис. грн.	61,2	68,3	75,9	111,6	111,1
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	41,6	46,2	50,8	111,1	110,0
Чистий прибуток, тис. грн.	41,6	46,2	50,8	111,1	110,0

*Джерело: фінансова звітність підприємства*

Дохід від реалізації продукції ТОВ «РБК», у 2017 р. склав 17985,9 тис. грн., що на 17,7% більше за попередній рік, а у 2018 р. – 19784,5 тис. грн., що склало 110% від 2018 р.

Чистий прибуток, виріс з 46,2 тис. грн. у 2018 р. (що склало 11,1% від рівня 2017 р.) до 50,8 тис. грн. і зріс, таким чином, на 10%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2019 р. виросла на 10%.

Таблиця 2.2

**Динаміка активів підприємства ТОВ «РБК» за основними техніко – економічними показниками за 2017 – 2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	2018 у % до 2017	2019 у % до 2018
Власний капітал, тис. грн.	122,1	169,3	186,3	138,66	110,0
Статутний капітал, тис. грн.	41,7	46,3	51,0	111,1	110,0
Необоротні активи, тис. грн.	252,7	280,8	308,9	111,2.	110,0
Оборотні активи, тис. грн.	2153,2	2392,4	2631,6	111,2	109,9

*Джерело:* фінансова звітність підприємства

Дані про стан активів підприємства ТОВ «РБК» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за 20017 – 2019 рр. надані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3

**Ключові фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «РБК»**

Фінансовий показник	2017	2018	2019	2018 у % до 2017	2019 у % до 2018
1. Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,063	0,062	0,065	98,41	104,84
2. Коефіцієнт структури капіталу	14,78	14,78	14,81	100,0	100,2
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1357	0,1358	0,1357	100,07	99,93
4. Чистий оборотний капітал	519,4	577,0	634,7	111,09	110,0
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,318	0,318	0,317	100,0	99,7
6. Коефіцієнт оборотності активів	5,96	5,88	5,85	98,66	99,49
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	46,17	48,36	48,13	104,74	99,52
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	87,72	92,80	92,35	105,80	99,52
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2876	0,2871	0,2857	99,83	99,51
10. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0040	0,0031	0,0025	77,31	81,86
11. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0132	0,0146	0,0259	177,4	110,61

*Джерело:* власна розробка автора

Власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 38,66% у 2018 р. і на 10% у 2019 р. Темпи зростання знизилися майже у 3,5 рази, причини цього явища були викладені вище. Статутний капітал у 2019 р. склав 51,0 тис. грн., у 2018 р. – 46,3 тис. грн.

З метою оцінки фінансового стану підприємства, проведемо оцінку даних, наведених у табл. 2.1 і 2.2. Для цього розрахуємо основні фінансові показники.

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) в динаміці за даними табл. 2.3 майже не змінюється, коливаючись з 2017 р. по 2019 р. в межах 0,063 – 0,065. Він зменшився на 1,6% у порівнянні даних 2018 і 2017 рр., на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зросла на 4,8%.

Рівень залежності підприємства від залучених засобів, згідно розрахованого коефіцієнта структури капіталу, залишається протягом даного періоду незмінним. Доля основних засобів, списаних на витрати у поточному періоді, згідно розрахованого коефіцієнт зносу основних засобів, за роками, теж залишається постійною. Розмір чистого оборотного капіталу (тис. грн.), наявність і величина якого свідчать про здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання і розширювати діяльність, у 2018 р., порівняно із 2017 р. зріс на 11,1%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 10%. Він склав, відповідно, 519,4; 577,0; 634,7 тис. грн.

Ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, за показниками коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, залишалася незмінною у 2018 р. порівняно з 2017 р. і у 2019 р. порівняно з 2018 р. (-0,3%). Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), що характеризує ефективність використання основних фондів і показує рівень продукції, що приходить на 1 грн. основних фондів, зріс на 4,74% у 2018 р. порівняно з 2017 р., хоча у 2019 р. порівняно з 2018 р. склав усього 99,52%

рівня. Оборотно́сть активів підприємства у 2017 р. склала 5,96, у 2009 р. – 5,88 у зв'язку із зменшенням асортименту продукції і у 2019 р. – 5,85.

Рентабельність діяльності підприємства знижувалася і склала у 2018 р. від 2017 р. лише 77,31%, а у 2019 р. від 2018 р. – 81,86%. Зниження показнику уповільнюється. Рентабельність продукції підприємства у 2018 р. від 2017 р. зросла і склала 177,4%, а у 2019 р. від 2018 р. зниження росту – 110,61%. З вищенаведеного слідує, що показники рентабельності є доволі низькими. Підприємство розвивається не так швидко, як могло б. Хоча доходи постійно зростали, і рівень їх приросту склав 17,7% у 2018 р., порівняно із 2017 р., і 10% у 2019 р., порівняно із 2018 р., приріст зменшився, намітилася тенденція до застою. Також необхідно пам'ятати про чинник інфляції, рівень якої зводить нанівець всі темпи росту прибутків підприємства ТОВ «РБК».

Прибутки зросли, проте зрахла й собівартість продукції. Підприємство повинно прорахувати можливі шляхи здійснення собівартості та прорахувати неперспективні товари з метою підвищення рентабельності діяльності підприємства. Приріст валового прибутку у 2018 р., від 2017 р. склав 11,1% і 10,0% у 2019 р. від 2018 р. Як і інші показники фінансового стану підприємства, рівень приросту прибутку теж знизився, що показує необхідність застосування нових методів управління підприємством, зокрема, маркетингового управління, бо діяльність підприємства тісно з ним пов'язана.

Адміністративні витрати підприємства зросли й склали, відповідно, 377,5 тис. грн. у 2017 р., 473 тис. грн. у 2018 р. і 530,6 тис. грн. у 2019 р. Темп їх приросту зменшився з 25,4% до 12,1% , що є наслідком більш продуманої кадрової політики.

Дані, представлені в табл. 2.1 і табл. 2.2, характеризують загальні результати й ефективність виробничо-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «РБК» за роки, що аналізуються, і є основою для економічного аналізу.

Отже, проведений аналіз, показав, що рівень залежності підприємства від залучених засобів і ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними

коштами залишились незмінними, знизилась рентабельність та зросли прибутки разом із собівартістю.

## 2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «РБК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РБК» - Royal Beauty Club, завданням якого є діяльність із забезпечення фізичного комфорту, заснована в 2009 році. Види діяльності якого є:

- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- загальна медична практика;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ «РБК» діє на ринку України уже 11 років, більшу частину з яких займається діяльністю із забезпечення фізичного комфорту. Проведемо порівняння доходів підприємства від різних видів діяльності (рис. 2.1)

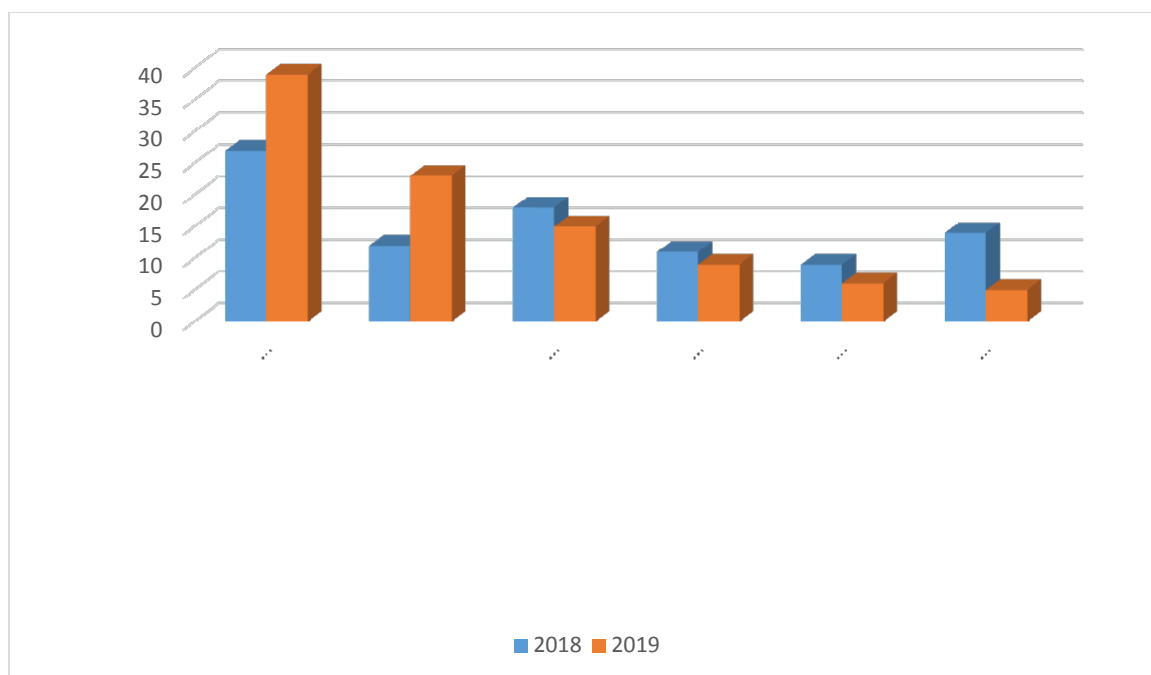


Рис. 2.1 Структура доходів ТОВ «РБК» у 2018-2019рр.



Як видно з таблиці, за останні два роки зміщення діяльності йде у напрямі самостійної організації бізнесу, тобто збільшується діяльність із забезпечення фізичного комфорту та загальна медична практика, проте йде зменшення роздрібної торгівлі косметичними товарами та косметичними засобами в спеціалізованих магазинах, діяльність ресторанів, надання послуг харчування, та надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Організаційна структура управління ТОВ «РБК» є лінійно-функціональною і відображає мету і завдання підприємства, дозволяє найбільшою мірою взаємодіяти підприємству із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля працівників, і досягати своїх завдань з високою ефективністю. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.2.

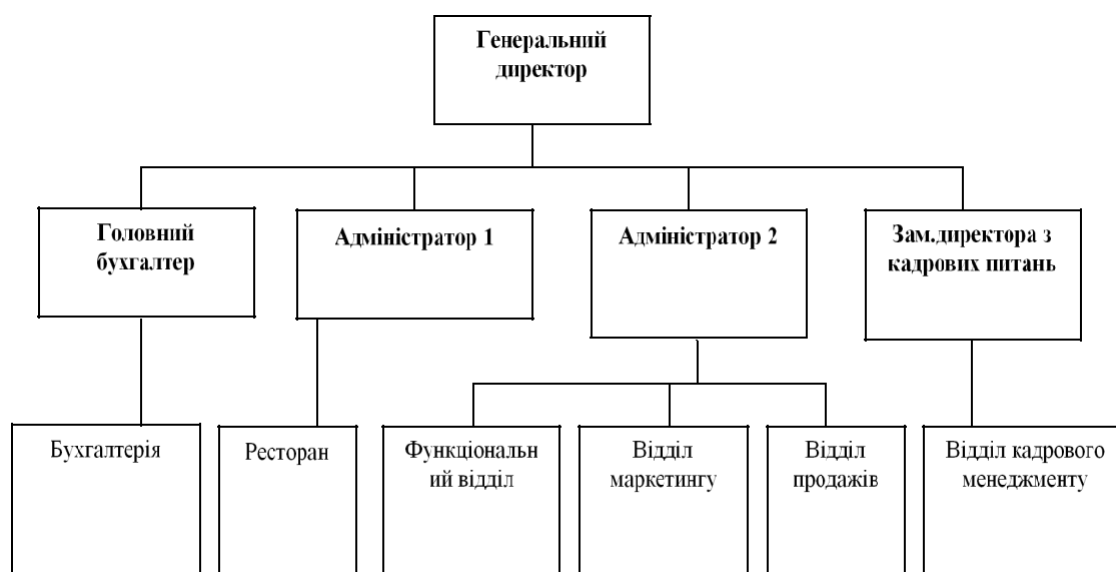


Рис.2.2 Організаційна структура ТОВ «РБК»

*Джерело:* створено автором

Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад і характер зв'язків між ними. Постійна розробка та введення нових товарів і послуг — це один із ефективних способів зберігати конкурентоспроможність довгий час.

Організаційна структура була складена на основі розкладу (табл. 2.2).

Таблиця 2.4

### Організаційна структура ТОВ «РБК»

№ з/п	Посада	Кількість осіб
1	Генеральний директор	1
2	Адміністратор 1	1
3	Адміністратор 2	1
4	Зам.директора з кадрових питань	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Менеджер з кадрових питань	1
7	Менеджер з продажів	2
8	Майстри з надання послуг	15
9	Косметологи	16
10	Завгосп	1
11	Електрик	1
12	Сантехнік	1
13	Прибиральниця	5
14	Кухар-кондитер	6
15	Охоронець	2
Всього		55

*Джерело:* створено автором

З даної таблиці бачимо, що на даному підприємстві працює 55 працівників. Цілями називаються конкретні кінцеві стани чи бажані результати, які хочуть досягти члени організації, працюючи разом. Формулювання і повідомлення цілей являє собою важливий засіб координації роботи, поділеної між спеціалізованими групами, за умови, що цілі підрозділів ув'язані з цілями організації в цілому. Основною ціллю діяльності практично кожного підприємства, і ТОВ «РБК» не є виключенням, є отримання прибутку і його максимізація.

Згідно наведених даних, кількість працівників підприємства знизилася лише на 2 особи. Динаміка зростання заробітної плати склала 107,9% у 2018 р. від 2017 р. і 118,3 у 2019 р. від 2018 р.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників з управління персоналом  
підприємства ТОВ «РБК» за 2017 – 2019 рр.**

Показник	За 2017	За 2018	За 2019	2018 у % до 2017	2019 у % до 2018
Кількість працюючих, чол.	57	57	55	100,0	96,5
Середня заробітна плата, грн.	389,7	420,5	497,3	107,9	118,3
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	268,21	315,54	359,72	117,7	114,0

*Джерело:* власна розробка автора

Продуктивність праці мала невелике збільшення у 2017 – 2019 рр. відповідно – 268,21 тис грн./чол. У 2017 р., 315,54 тис. грн./чол. У 2018 р. і 359,72 тис.грн./чол. у 2019 р. Динаміка склала, таким чином, 117,7% у 2018 р. від 2017 р. і 114,0% у 2019 р. від 2018 р.

Задача — це робота чи її частина, що повинна бути виконана визначеним способом у визначений період. Задачі можна класифікувати як роботу з предметами, людьми, інформацією. Внаслідок тісних зв'язків між задачею і технологією, існує тенденція з часів промислової революції робити всі задачі як можна більш спеціалізованими. В сучасному періоді основною задачею діяльності ТОВ «РБК» є завойовування нових клієнтів та утримання старих.

Основні задачі деяких підрозділів. Генеральний директор: здійснює організацію та контроль за діяльністю компанії, складає загальну концепцію діяльності, формує перспективні напрямки розвитку, проводить стратегічні переговори. Бухгалтерія забезпечує правильну постановку і достовірність обліку, контролює правильність витрачання грошових коштів і матеріальних

цінностей. В її зобов'язання входить своєчасне подання бухгалтерської звітності у встановлені строки відповідним органам; здійснення(разом з іншими службами) економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Відділ маркетингу: вивчає потреби і бажання споживачів у чітко визначених сегментах; розподіляє свої зусилля відповідно до довгострокового потенціалу цільових сегментів; складає кращі пропозиції для кожного цільового сегмента, постійно вивчає імідж компанії і задоволення споживачів послугами, вивчає ринок споживачів; збирає, обробляє й аналізує дані з метою ухвалення рішення про новий послуги; вивчає конкурентів, посередників; вивчає ціни на свою послуги, займається наданням всебічного асортименту, що відповідає вимогам клієнтів; вивчає характеристики та якість послуг; оцінює нові послуги на ринку тощо. Завданням відділу кадрів є прийняття та переміщення кадрів з врахуванням їх кваліфікації і найбільш ефективного використання на виробництві, організація виробничо-технічного навчання робітників і підвищення кваліфікації працівників і службовців на підприємстві. Відділ здійснює контроль за наданням відпусток, розробляє заходи по зміцненню трудової дисципліни на підприємстві. Основними джерелами поновлення персоналу на підприємстві є вищі навчальні заклади та служба зайнятості. Підприємство періодично дає наочну рекламу у ЗМІ про наявність вільних робочих місць, професії та кваліфікацію працівників, які необхідні підприємству. Працівники підприємства постійно підвищують свою кваліфікацію.

Виробничі, трудові та соціально-економічні відносини на підприємстві регулюються колективним договором. Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства.

З метою посилення матеріального заохочення працівників у кінцевих результатах роботи підприємства на підприємстві діє система плаваючих тарифів (окладів). Тариф (оклад) кожного працівника складається з фіксованої частини (згідно штатного розкладу) та плаваючої частини. Фіксована частина тарифу (окладу) є гарантованою частиною заробітної плати. Розмір плаваючої

частини тарифу (окладу) може змінюватися в залежності від результатів роботи підприємства, відсутності претензій з боку замовників по якості послуг та строків виконання замовлень, міри напруженості роботи при виконанні додаткового обсягу робіт. Конкретний розмір плаваючої частини тарифу (окладу) кожному працівнику визначається керівником підрозділу в залежності від результатів роботи кожного в межах коштів, виділених на підрозділ.

Проаналізуємо питому вагу заробітної плати в собівартості та в ціні продукції (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

### Питома вага заробітної плати у собівартості в ціні реалізації

Показники	2018	2019	Відхилення 2018/2019
Питома вага заробітної плати в собівартості продукції, %	48,43	41,25	-7,18
Питома вага заробітної плати в ціні продукції, %	32,19	27,07	-5,12

*Джерело:* власна розробка автора

Як бачимо, за звітний період зменшилася питома вага заробітної плати як в собівартості, так і в ціні продукції (більше ніж на 5%). Таке падіння у деякій мірі є негативним. Але якщо зважити на те, що зросла собівартість продукції (а отже і її ціна), то таке падіння не призвело до значних втрат працівниками у заробітній платі.

### 2.3 Оцінка системи конкурентоспроможності ТОВ «РБК»

Конкурентоспроможність визначають як здатність організації працювати у вибраній сфері бізнесу, забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати доходи від них і забезпечувати робочі місця в майбутньому.

За роки ринкових перетворень змінились економічні функції держави у сфері послуг та відбулася трансформація бізнесу України.

Нині, коли ринок послуг став досить конкурентним, провідні підприємства стали все більше уваги приділяти ефективності своїх послуг, що надаються, конкурентоспроможності даного продукту.

Учасниками ринку послуг є: салони краси, відвідувачі салонів (споживачі послуг), заклади розміщення, заклади харчування (ресторани, кафе, бари та ін.), транспортні компанії, державні установи, страхові компанії, банки та ін.

Аналіз ефективності та якості надання послуг є частиною аналізу конкурентоспроможності підприємства в цілому. Так для кількісного оцінювання конкурентних позицій підприємства слід використовувати відносні показники ефективності використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, ефективності реалізації послуг та діяльності. В умовах ринкових відносин ключовими цілями успіху у конкурентній боротьбі є максимальне задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі високого рівня конкурентоспроможності продукту, а значить ефективності надання послуг.

В сфері послуг із всієї сукупності існуючих методів визначення конкурентоспроможності підприємства, ефективності бізнесу та продукту найбільш доцільно використовувати параметричний метод. Застосування цього методу передбачає певний порядок дій: для визначення конкурентоспроможності підприємства - визначення підприємств-конкурентів за ознакою ідентичності їх типу, асортименту пропонованих продуктів та належності до єдиного регіонального ринку, збір інформації, розрахунок одиничних параметрів конкурентоспроможності, обчислення параметричних індексів на основі порівняння показників підприємства з найкращими в досліджуваній сукупності, розрахунок групових параметричних індексів та узагальнюючого рівня конкурентоспроможності, для конкурентоспроможності продукту та ефективності надання послуг – визначення еталонного продукту для порівняння, збір інформації про продукти конкурентів, формування системи показників конкурентоспроможності та ефективності, визначення

відносних показників конкурентоспроможності та ефективності, розрахунок комплексного показника ефективності, виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності продукту та підвищення ефективності надання послуг.

Отже, щоб оцінити ефективність послуг, що надає ТОВ «РБК» необхідно, перш за все, визначити конкурентну позицію компанії на ринку послуг в місті Києві. А для цього використаємо такий інструмент, як форма оцінки конкурентів, який дозволяє: вивчити сильні та слабкі сторони конкурентів, визначити позицію компанії серед конкурентів, визначити розташування конкурентів у галузі (лідер, претендент на лідерство, наступний за лідером, середній, займаючий певну нішу).

В таблиці. 2.7 представлена форма оцінки ТОВ «РБК» та його конкурентів, серед яких було обрано такі фірми: ТОВ «АВРА», ТОВ «Фарго» та ТОВ «Візарт».

З таблиці видно, що найбільший загальний показник має ТОВ «Візарт» - 76,7; друге місце займає ТОВ «АВРА» - 75,2; на третьому місці ТОВ «Фарго» - 69,4; останнє місце серед названих підприємств займає ТОВ «РБК» - 64,2 .

Аналіз форми оцінки конкурентів дозволив порівняти основні конкурентні позиції кожної фірми. І слід зазначити, що кожна з них приділяє найбільшу увагу якості та обсягу послуг, їх вартості, компетентності персоналу, іміджу та репутації.

Щодо кожної фірми окремо, то основними конкурентними перевагами ТОВ «Візарт» є: якість та обсяг наданих послуг, компетентність персоналу, що формує добрий імідж та репутація компанії. Недоліками ж є висока плинність персоналу та його освітній рівень. Це проблема, яку можна вирішити шляхом перегляду методів управління персоналом та загальної корпоративної культури.

Негативним також є погана здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, що з часом може залишити підприємство позаду навіть більш молодих підприємств, які застосовуватимуть новітні методи управління та

швидше прилаштовуються до змін ринку.ТОВ «АВРА» займає високі конкурентні позиції за рахунок якості послуг, обсягу послуг, кількості постійних клієнтів, а відповідно високого іміджу та репутації компанії.

Таблиця 2.7

## Оцінка конкурентів ТОВ «РБК»

Ключові фактори успіху	Вага фактору ( $\Sigma=100$ )	ТОВ «РБК»		ТОВ"АВРА"		ТОВ "Фарго"		УВП "Візарг"	
		Бал (0,1-1)	Всього	Бал (0,1-1)	Всього	Бал (0,1-1)	Всього	Бал (0,1-1)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансові фактори									
Вартість послуги	7	0,7	4,9	0,8	5,6	0,7	4,9	0,9	6,3
Активи	4	0,6	2,4	0,7	2,8	0,6	2,4	0,7	2,8
Статутний капітал	2	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,6	1,2
Ринкові фактори									
Кількість постійних клієнтів	4	0,5	2	0,8	3,2	0,8	3,2	0,6	2,4
Якість послуг	9	0,9	8,1	1	9	0,7	6,3	1	9
Кількість послуг в портфелі	5	0,4	2	0,7	3,5	0,7	3,5	0,9	4,5
Обсяг наданих послуг за останній рік	9	0,6	5,4	0,8	7,2	0,7	6,3	0,9	8,1
Оновлення портфелю послуг	6	0,4	2,4	0,4	2,4	0,5	3	0,5	3
Відповідність рівня ціни очікуванням покупця	5	0,9	4,5	0,8	4	0,8	4	0,7	3,5
Гнучкість ціноутворення	5	0,7	3,5	1	5	0,8	4	0,8	4
Система просування послуг	3	0,3	0,9	0,8	2,4	0,7	2,1	0,9	2,7
Престижність компанії	3	0,4	1,2	0,7	2,1	0,5	1,5	0,8	2,4
Організаційні фактори									
Імідж та репутація компанії	7	0,9	6,3	1	7	0,9	6,3	1	7
Відлагодженість бізнес-процесів	2	0,7	1,4	0,8	1,6	0,7	1,6	0,7	1,4
Здатність реагувати на зміни	5	0,7	3,5	0,7	3,5	0,8	4	0,6	3
Розвиненість інфраструктури	4	0,9	3,6	0,7	2,8	0,7	1,4	0,9	3,6
Інноваційні фактори та персонал									
Компетентність персоналу	7	0,8	5,6	0,8	5,6	0,9	6,3	0,8	5,6
Освітній рівень персоналу	2	0,7	1,4	0,9	1,8	1	2	1	2
Текучість персоналу	4	0,2	0,8	0,3	1,2	0,2	0,8	0,1	0,4
Унікальність основних чи додаткових послуг	3	0,6	1,8	0,5	1,5	0,7	2,1	0,6	1,8

Джерело: власна розробка автора



Негативним є невисока увага до нововведень, адже ринкові зміни несуть велику небезпеку для компаній, які намагаються будь що зберегти певний набір послуг не оновлюючи їх і не вдосконалюючи.

Різко відрізняється політика щодо нововведень у ТОВ «Фарго». Компанія докладає великих зусиль для оновлення асортименту основних та додаткових послуг, позитивно ставиться до новинок управління та контролю діяльності організації. Це є дуже позитивним моментом, адже з часом за рахунок унікальності послуг та оновлення їх асортименту, компанія може вийти в лідери ринку послуг України. Щодо якості та кількості послуг у портфелі, то ТОВ «Фарго» не дуже поступається лідерам даного ринку. Негативним же в діяльності компанії, як і у більшості зазначених підприємств, є досить велика плинність персоналу. В даному випадку це може бути зумовлене постійними нововведеннями в управлінні, оскільки не весь персонал має здібності прилаштуватися до них. Для зменшення плинності кадрів потрібно насамперед уважніше поставитися до процесу набору персоналу, тобто давати потенційним претендентам на вакансію більш чітку інформацію про їх майбутні обов'язки та загальну політику компанії, аби стикнувшись з певними змінами вони не злякалися збільшення своєї відповідальності за функціонування організації.

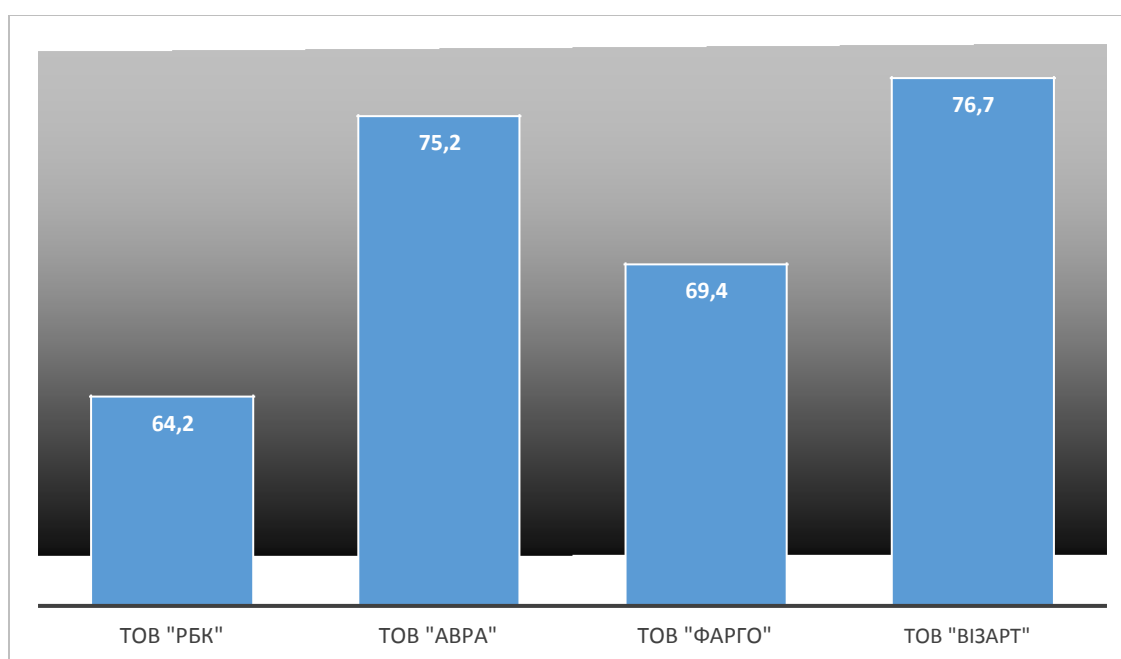


Рис. 2.6 Загальний показник коурентоспроможності компаній

*Джерело:* власна розробка автора

На думку керівництва підприємства «РБК», найбільш цінними ресурсами організації є людські ресурси. А це означає, що і найбільша увага має приділятися саме персоналу: його набору, навчанню, підготовці, клімату в колективі, зменшенню плинності кадрів тощо. Адже від людей (персоналу), їх освіти, ставлення до праці, підприємства та й взагалі відносин в колективі залежить і якість послуг, і їх обсяг, а отже й імідж та репутація. І звертаючись до даних таблиці, потрібно відмітити з цим завданням вони справляються успішно. Підприємство «РБК» звичайно поступається показниками більш крупним компаніям, але не можна сказати, що й значно відстає від них.

Для подальшої оцінки конкурентних позицій фірми «РБК» побудуємо профіль конкурентних переваг.

Проведений аналіз показав майже такі ж результати, як і форма оцінки конкурентів. Найбільш стабільним становищем відрізняється ТОВ «Фарго», конкурентно вдала політика фірми дає змогу підтримувати високу якість та асортимент послуг.

Як наслідок досить високі ціни, але вони не відлякують потенційних клієнтів, а психологічно дають надію на дуже високий сервіс.

Другою за успішністю можна вважати ТОВ «АВРА». Чітко окреслені невелика частка ринку та асортимент послуг, поєднані з високою якістю і відповідною ціною, дають підприємству деяку стабільність.

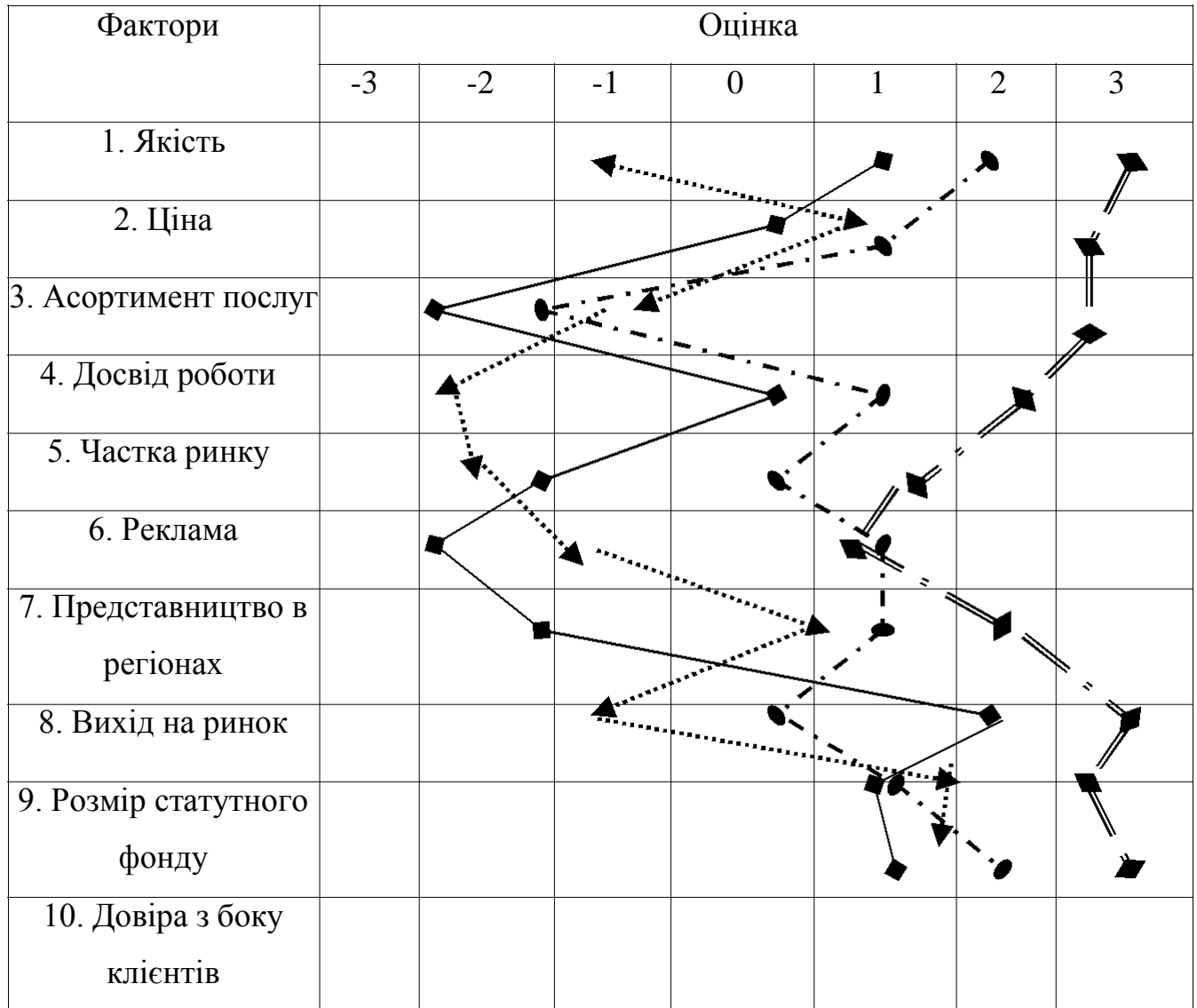
З даної таблиці ми можемо бачити, що ТОВ «Фарго» немає відповідності щодо «ціна-якість». При невисокій якості послуг фірма пропонує досить високі ціни. Але в той же час має регіональні представництва та постійних клієнтів. Тому підприємство займає третє місце у представленому рейтингу.

Четверту позицію обіймає фірма, що є об'єктом дослідження даної роботи, фірма «РБК». При невеликому досвіді роботи на ринку послуг, підприємство займає досить міцні позиції серед конкурентів. Невелика ніша на

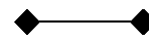
ринку, обмежений набір послуг, довіра клієнтів дають певну стабільність та можливість розробляти нові програми.

Таблиця 2.8

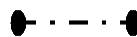
### Матриця профілю конкурентних переваг



– ТОВ «РБК»



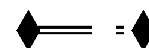
– ТОВ «АВРА»



– ТОВ «Фарго»



– ТОВ «Візарт»



*Джерело:* власна розробка автора

Для більш чіткого позиціонування конкурентів за ефективністю надання послуг проведемо побудову карти стратегічних груп конкурентів та оцінки їх за

системою SMART. Для цього слід обрати фактори, що є найбільш впливовими при прийнятті рішення щодо ефективності функціонування підприємства, про ефективність надання послуг. В даному випадку цими факторами є якість послуг та їх кількість, тобто обсяг наданих послуг за одиницю часу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Позиціонування підприємств

Назва підприємства		Числове значення параметра «якість послуги» (від 1 до 10)	Числове значення параметра «обсяг наданих послуг» (від 1 до 10)
ТОВ «РБК»	А	8	6
ТОВ «АВРА»	Б	9	8
ТОВ «Фарго»	В	6	7
ТОВ «Візарт»	Г	10	9

*Джерело:* власна розробка автора

З аналізу даної форми можна сказати, що лідерів з великим відривом не має. Очолює групу стратегічних конкурентів ТОВ «Візарт». Далі з невеликим відривом слідує ТОВ «АВРА» та ТОВ «РБК». На основі вищезазначених даних будуємо карту стратегічних груп конкурентів:

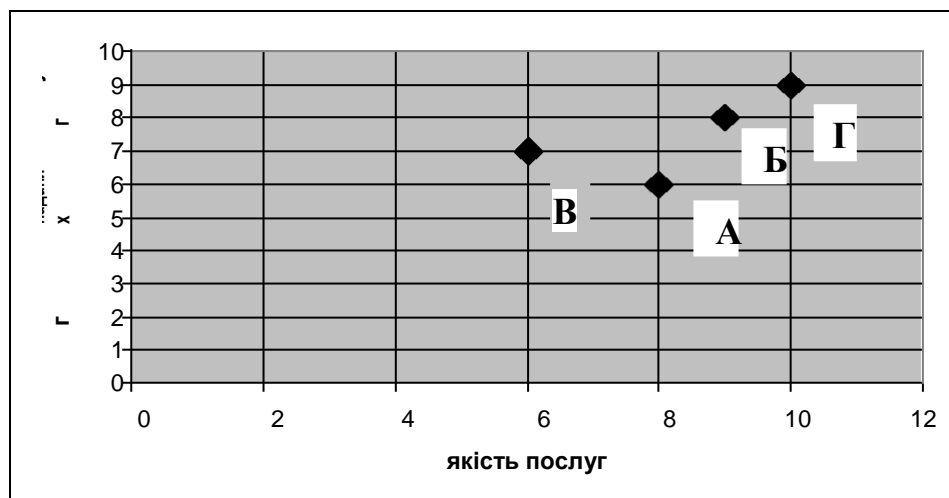


Рис. 2.7 Карта стратегічних груп конкурентів

*Джерело:* власна розробка автора

Дещо відстає від своїх конкурентів ТОВ «Фарго». Загалом можна сказати, що всі вищенаведені фірми знаходяться на досить близькому рівні ефективності надання послуг, а значить при розробці стратегії своєї діяльності вони неодмінно будуть орієнтуватись один на одного.

Далі оцінимо конкурентів за багатокритеріальною системою SMART. Побудуємо таблицю експертних оцінок.

Таблиця 2.10

### Експертні оцінки критеріїв ефективності підприємств

Назва критерію оцінки	Вага (P)	А	Б	В	Г
Середня вартість стандартної послуги	0,2	$0,2*8=1,6$	$0,2*9=1,8$	$0,2*8=1,6$	$0,2*10=2$
Об'єм продаж за рік	0,2	$0,2*6=1,2$	$0,2*8=1,6$	$0,2*7=1,4$	$0,2*9=1,8$
Номенклатура послуг	0,2	$0,2*4=0,8$	$0,2*7=1,4$	$0,2*7=1,4$	$0,2*9=1,8$
Якість послуг	0,3	$0,3*9=2,7$	$0,3*10=3$	$0,3*7=2,1$	$0,3*10=3$
Величина активів	0,1	$0,1*6=0,6$	$0,1*7=0,7$	$0,1*6=0,6$	$0,1*7=0,7$
Сума	1	6,9	8,5	7,1	9,3

Джерело: власна розробка автора

На основі даних експертних оцінок необхідно побудувати діаграму, де буде зображено положення кожної фірми одна до одної з урахуванням вищенаведених показників ефективності.

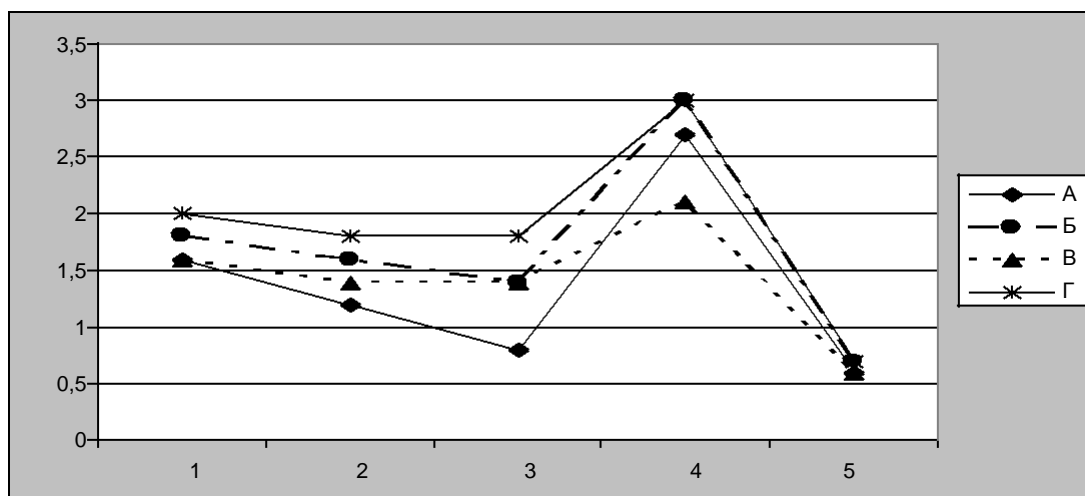


Рис. 2.8 Графічне зображення позицій підприємств за методикою SMART

Даний аналіз підтвердив попередні дослідження щодо того, що ТОВ «Візарт» є лідером на ринку України завдяки високій якості послуг та ефективності їх надання. Але воно може втратити свою позицію, оскільки якість послуг у всіх представлених підприємств на досить високому рівні, а ТОВ «АВРА» навіть не поступається лідеру. ТОВ «РБК», на жаль, трохи поступається лідерам по якості запропонованих послуг, але в той же час виграє за рахунок значно нижчих цін та номенклатури запропонованих послуг. Таким чином, згідно проведеного дослідження видно, що основними конкурентами є ТОВ «АВРА», ТОВ «Фарго», ТОВ «Візарт».

Таблиця 2.11

### Матриця SWOT – аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>Розширення мережі партнерів;</p> <p>Відмінний імідж – залучення більшої кількості клієнтів;</p> <p>Зростання попиту на певні види послуг – доступність інформації;</p> <p>Вихід на нові сегменти та розширення своєї діяльності – достатнє фінансове забезпечення;</p> <p>Залучення інвесторів – надійність компанії.</p>	<p>Зміна зовнішнього середовища не на користь компанії – імідж надійного партнера, підкріплений іміджем підприємства;</p> <p>Бар'єри входження на ринок – достатнє фінансове забезпечення та розвиненість інфраструктури;</p> <p>Поява нових конкурентів – ефективне розташування капіталу, розширення асортиментного ряду.</p>
Слабкі сторони	<p>Молода галузь – можливість захоплення великої частки ринку;</p> <p>Недосконала законодавча база – покращення нормативної бази власними розробками;</p> <p>Небажання населення користуватися послугами – зростання попиту на певні види послуг або відмова від них;</p> <p>Нестача персоналу високої кваліфікації – «зростання» персоналу власними силами на своїй базі.</p>	<p>Злиття конкурентів – молода галузь;</p> <p>Поява на ринку великої кількості конкурентів – нестача кваліфікованого персоналу;</p> <p>Наявність перешкод входження на ринок – недосконала законодавча база;</p> <p>Можливість підриву фінансового становища – некваліфіковане управління;</p>

*Джерело:* створено автором

Аналіз результатів оцінки конкурентів, побудови конкурентних профілів, SMART- аналізу дозволив визначити, що в стратегічній групі конкурентів:

- перше місце займає ТОВ «Візарт».

- друге місце займає компанія «АВРА»;
- на третьому місці ТОВ «Фарго»;
- останнє місце серед названих підприємств займає ТОВ «РБК».

Конфігурація матриці рішень така: якщо скласти матрицю, у стовпцях якої розмістити характеристики зовнішнього середовища (можливості й погрози), а по рядках — сильні й слабкі сторони, то в осередках перетинання рядків і стовпців з'являється можливість фіксувати рішення, спрямовані на усунення проблем: використання чинності на усунення зовнішніх погроз, використання можливостей зовнішнього середовища для зміцнення слабких сторін організації, використання унікального сполучення зовнішніх можливостей і сильних сторін, виявлення небезпеки впливу на організацію зовнішніх загроз при її слабких сторонах. При загальному відставанні від конкурентів по якості запропонованих послуг, в той же час виграє за рахунок значно нижчих цін та номенклатури запропонованих послуг. При невеликому досвіді роботи на ринку послуг, фірма в цілому займає досить міцні позиції серед конкурентів. А отже, при поліпшенні деяких основних показників, таких як якість послуг, оновлення портфелю послуг, підвищення об'ємів продажів при вдосконаленні реклами та просуванні і підтримці існуючих якості та ціни, ТОВ «РБК» має можливості посилити свої конкурентні позиції на обраному сегменті ринку послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РБК»

#### 3.1. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РБК».

Заходів щодо розвитку підприємства є безліч. Більша частина з них розрахована на досягнення конкурентних переваг не в мить впровадження, а в майбутньому періоді, коли підприємство, а разом з тим і персонал, прилаштується до нових умов управління.

Сьогодні всі компанії, навіть ті, що щойно вийшли на ринок, планують свій подальший розвиток, розробляють різноманітні стратегії, плани розвитку. З часом та під впливом об'єктивних обставин ці плани та стратегії змінюються, модифікуються чи повністю відкидаються, замість них розробляються нові. Такий перебіг подій свідчить про те, що підприємство функціонує із огляду на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища та прагне зробити свою діяльність найефективнішою на конкретний момент часу. Розглянемо деякі шляхи розвитку для салону краси «Royal Beauty Club».

Для порівняння ефективності провадження одного виду із іншим необхідно, перш за все, визначити параметри діяльності салону краси «Royal Beauty Club» щодо надання туристичних послуг. Виділимо стратегічні зони ТОВ «РБК»:

- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- загальна медична практика;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- роздрібна торгівля косметичними товарами та косметичними засобами в спеціалізованих магазинах;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;



- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

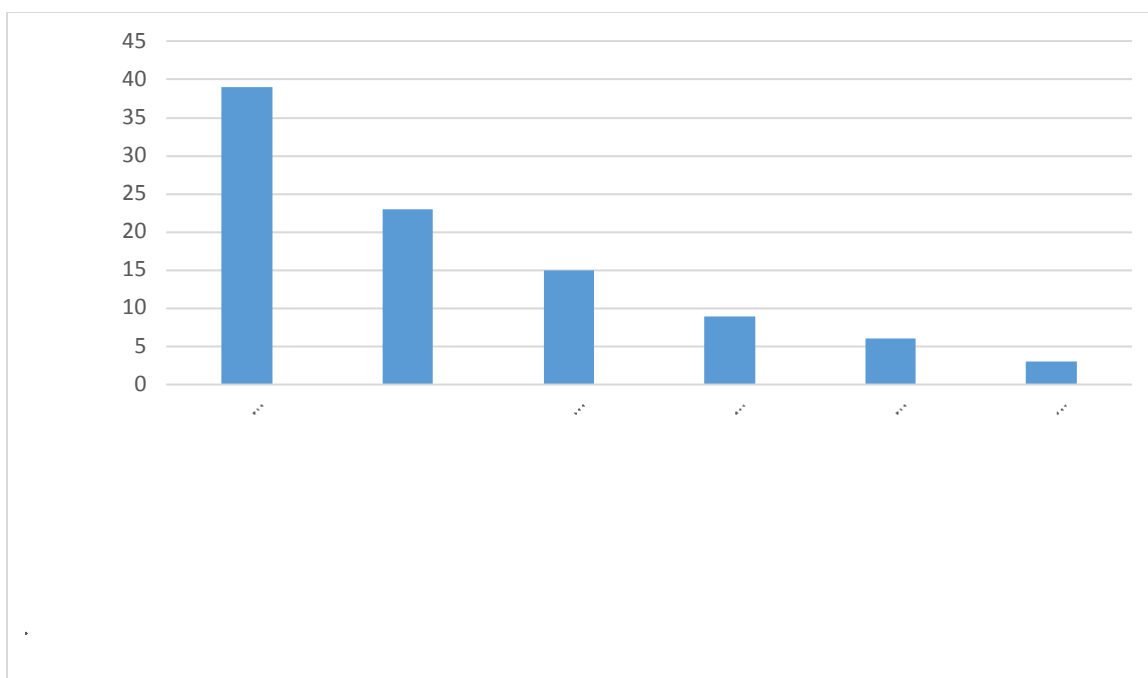


Рис. 3.1. Структура послуг ТОВ «РБК» у 2019р.

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином можна зробити висновок про те, що такий вид послуги як діяльність із забезпечення фізичного комфорту та загальна медична практика є найбільш перспективним видом діяльності для даної фірми, оскільки частка цих двох послуг в наборі послуг ТОВ «РБК» є найбільшими (39% та 23% відповідно). Але слід також розвивати й інші напрями діяльності. На думку автора, яка також співпала із думкою менеджерів компанії, салон краси повинен залучати у свою діяльність якомога більше видів послуг.

Для побудови матриці БКГ визначимо стратегічні зони господарювання «РБК» (табл. 3.1). Матриця "Бостон консалтинг груп" (БКГ) – (матриця "зростання ринку – частка ринку") призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць (СБО) організації за допомогою двох параметрів:

- темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку);
- частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми).

Таблиця 3.1

## Стратегічні зони господарювання

СГЗ	ТРР	ВЧР	ЧКР
Діяльність із забезпечення фізичного комфорту;	1,7	2,7	15%
Загальна медична практика;	1,34	0,12	5%
Надання послуг перукарнями та салонами краси;	1,73	0,26	3%
Роздрібна торгівля косметичними товарами та косметичними засобами в спеціалізованих магазинах;	1,54	1,4	9%
Діяльність ресторанів, надання послуг харчування;	2,24	47	39%
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;	9,32	18	23%
Проведення інтерв'ю та зустрічей.	1,9	4,2	6%

*Джерело:* власна розробка автора

ТРР – темпи росту ринку;

ВЧР – відносна частка ринку;

ЧКР – частка даної СГЗ у загальному портфелі послуг.

Середні ТРР =  $(1,7+1,34+1,73+1,54+2,24+9,32+1,9)/7=2,82$

На базі даної таблиці намалюємо матрицю БКГ (рис.3.2).

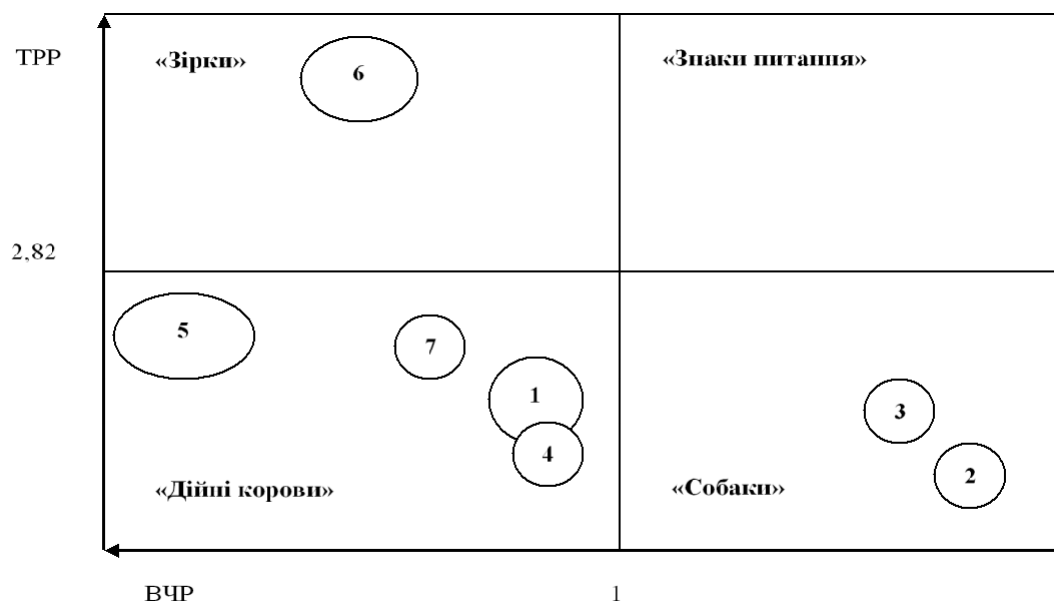


Рис. 3.2 Матриця БКГ

*Джерело:* власна розробка автора

Виходячи з даної матриці, можемо сказати, що компанія має не досить збалансований портфель послуг, адже у своєму складі вона має великий обсяг «дійних корів» - 1, 4, 5 і 7; дві «собаки» - 2 і 3; одну «зірку» - 6 та не має жодного «знака питання». Найбільшу частку займають послуги підприємства з діяльності з забезпечення фізичного комфорту, загальна медична практика, надання послуг перукарнями та салонами краси, роздрібна торгівля косметичними товарами та косметичними засобами в спеціалізованих магазинах. Дані продукти знаходяться в квадратах «дійні корови» та «зірки». До «зірок» підприємство має ставитися уважно, адже ці продукти є перспективою розвитку компанії, вони з часом мають перспективу спускатися і замінити «дійних корів». Щодо діяльності ресторанів, надання послуг харчування, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, то вони відіграють дуже незначну роль у діяльності фірми і відносяться до так званих «собак», які з часом слід виводити з портфелю послуг ТОВ «РБК».

З наведеного аналізу видно, що найбільш прибутковим та популярним видом послуг є діяльність із забезпечення фізичного комфорту. А тому

візьмемо таку стандартну послугу за основу порівняння та оцінки ефективності. Наведемо набір послуг, які надає салон краси «Royal Beauty Club»:

Таблиця 3.2

### Набір послуг салону краси «Royal Beauty Club»

Назва підрозділу	Найменування послуг	Тривалість послуг	Ціна
Імідж студія	Стрижки, фарбування волосся	Від 30 хвилин	Від 2000 грн.
Мезотерапія	Уколи краси , пілінги	Тривалість може варіюватися	Ціна може варіюватися
Косметологія	Лазер , лікування акне	Тривалість може варіюватися	Ціна може варіюватися
Душ Шарко	Всі види масажу	1 год.	1000 грн.
Підводний гідромасаж	Всі види масажу	Від 1 год.	1000 грн.
Вертикальний солярій	Автопідбір режимів	Тривалість за бажанням	15 грн. За 1 хв.
Нігтевий сервіс	Манікюр, педикюр	Від 1 год.	Від 150 грн.
Масаж ручний	Всі види масажу	Тривалість за бажанням	Ціна може варіюватися
Ендосфера-терапія	Масаж обличчя та тіла, обертання, масаж для корекції фігури	Тривалість за бажанням	Від 700 грн.
Естет-центр Бородько О. В.	Прикладна естетика, пластична хірургія, косметологія	Тривалість може варіюватися	Ціна може варіюватися

*Джерело:* власна розробка автора

Розумне впровадження у своїй діяльності даних видів діяльності може суттєво підвищити ефективність діяльності ТОВ «РБК».

Таким чином, проведений аналіз підтверджує необхідність розвитку фірми. Для ТОВ «РБК» можна розширювати свою діяльність за рахунок

збільшення свого асортименту або за рахунок виходу на інший ринок послуг (диверсифікація).

Проведене дослідження конкурентоспроможності компанії показало, що воно підприємство є конкурентоспроможним та досить ефективним на ринку послуг. І як організація, яка розуміє свою теперішню ринкову позицію, воно прагне розвиватися, удосконалюватися та підвищувати ефективність надання послуг.

За умови прийняття рішення на користь розширення своєї діяльності підприємству необхідно буде розробляти стратегію зростання. Це означає проведення диверсифікації. В свою чергу, це поняття передбачає розробку нових програм, нових технологій надання послуг, пошук нових майстрів та укладання із ними контрактів, навчання персоналу та вивчення досвіду конкурентів.

Усі вищезазначені складові поширення діяльності підприємства потребують розробки відповідних маркетингових та фінансових стратегій, тобто відпрацювання наступних питань:

- коли і якими методами просувати чи виводити продукт;
- як і в якому розмірі проводити фінансування розробки, просування, підтримки чи виводу нового продукту;
- коли і який метод реклами використовувати;
- як досліджувати конкурентів та які методи конкурентної боротьби впроваджувати;
- чи потрібно залучати додаткові кошти, чи власних коштів буде достатньо;
- які цінові стратегії впроваджувати для нових продуктів;
- чи змінювати ціни і з огляду на що це робити для старих товарів чи послуг та інше.

Для полегшення вирішення вищезазначених питань фірмі необхідно буде розробити детальний план розвитку або бізнес-план. Слід зазначити, що

побудова стратегічного набору є діяльністю, що здійснюється на всі рівнях управлінської ієрархії.

Крім того, за умови диверсифікації виробництва послуг фірмі вкрай необхідно буде переглянути свою організаційну структуру. Як вже зазначалось раніше, надання нових послуг потребує великого навантаження на менеджерів з продажу цього продукту, а, отже, цю роботу не можна розподіляти між усіма робітниками. Таким чином, повинна бути розроблена та впроваджена адаптаційно-прогресивна стратегія реструктуризації, яка буде займатися наданням різних видів діяльності.

Таблиця 3.4

### Основні функції новостворених відділів ТОВ «РБК»

Функції відділу 1	Функції відділу 2
Утримання лояльних та залучення нових клієнтів	Пошук клієнтів, розробка рекламної політики
Укладання середньо- та довгострокових договорів з партнерами.	Пошук нових партнерів
Розробка нових та удосконалення старих програм	Розробка пропозицій на основі вивчення ринку, розробка приблизного асортименту додаткових послуг
Надання консультацій з існуючих видів послуг	Надання консультацій з нових видів послуг
Навчання новоприбулого персоналу	Відбір та навчання персоналу новому виду діяльності
Оформлення документів та платежів	Оформлення документів та платежів

*Джерело:* власна розробка автора

Пропонується на основі існуючого функціонального відділу та відділу маркетингу створити два, які б відповідали за різні напрямки діяльності підприємства та мали дещо різні функції (табл. 3.5). Цей факт є виправданим, оскільки не будуть перемішуватись обов'язки, права та відповідальність працівників із точки зору виконання завдань з надання конкретних послуг. Це

дозволить відслідковувати надбання, непорозуміння, проблеми персоналу в роботі із новою для них сферою та допоможе завчасно передбачати та вчасно вирішувати конфліктні ситуації, а також стане у пригоді для менеджерів, яким легше буде орієнтуватись в управлінні персоналом та допомагати і розвивати його. Таким чином, буде досягтися більша ефективність надання послуг ТОВ «РБК».

Таким чином, для ТОВ «РБК» на сучасному етапі його розвитку було розроблено рекомендації по зміцненню конкурентних позицій та підвищенню ефективності надання послуг.

По-перше, це проведення детального аналізу свого становища на ринку.

По-друге, це розширення асортиментного ряду послуг, пошук нових партнерів.

По-третє, критичний перегляд існуючих послуг та стратегій кожного продукту та визначення пріоритетних напрямків розвитку.

По-четверте, це можливість розширення діяльності шляхом впровадження надання нових послуг.

По-п'яте, це перегляд існуючої організаційної структури підприємства та переробку її під вимоги нових обставин.

По-шосте, розміщення реклами в інтернеті.

### **3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РБК».**

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності ТОВ «РБК» було розроблено рекомендації по зміцненню конкурентних позицій та підвищенню ефективності надання послуг: проведення детального аналізу свого становища на ринку, розширення асортиментного ряду послуг, пошук нових партнерів, критичний перегляд існуючих послуг та стратегій кожного продукту та визначення пріоритетних напрямків розвитку, розширення діяльності шляхом впровадження надання нових послуг, перегляд існуючої

організаційної структури підприємства та переробку її під вимоги нових обставин, розміщення реклами в інтернеті.

Зміцненню конкурентних позицій на ринку сприятиме використання організаційно-функціональних моделей розвитку перспективних елементів з урахуванням специфіки функціонування кожного. Основною перевагою розроблених заходів є раціональне поєднання можливостей, надбаних конкурентних переваг та основних проблем та перспектив розвитку кожного окремого виду послуги. Передумовою використання такого підходу до розвитку та розширення товарів та послуг є можливість застосування комплексного аналізу існуючих можливостей та перспективних тенденцій з метою приведення закладу у відповідність з вимогами потенційних клієнтів. Важливо зазначити, що кожен з перерахованих напрямів потребує окремої уваги, а також методів та інструментів ефективного розвитку.

Таким чином, з метою підвищення ефективності, поліпшення просування послуг на ринку, проведення широкомасштабної та комплексної реклами, залучення нових клієнтів, підвищення іміджу й авторитету салону краси, ефективного використання ресурсів, визначення передового досвіду організації діяльності розроблено дані заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РБК».

Розвиток галузі з урахуванням зазначених пропозицій та рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність товарів та послуг, збільшити їх привабливість для нових клієнтів.

Слід відзначити, що остаточний вибір конкурентної стратегії обов'язково залежить від цілей підприємства, особливостей галузі, умов функціонування, специфіки діяльності конкретного підприємства, життєвого циклу продукції та підприємства, періоду часу, на який розробляється стратегія, що повинно бути враховано експертами при складанні бази знань з оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Успіх чи провал обраної конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів. Одним з найвагоміших факторів є своєчасність та правильність отримання оцінок, що потребує ретельної роботи



експертів як в процесі формування моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і в процесі створення.

Для того, щоб спонукати людей до дії: вибору товару або послуги, використовуються різні засоби і прийоми психологічного впливу на аудиторію. Важлива роль при цьому належить вмінню створити привабливий рекламний образ або імідж рекламованого об'єкта. Тому поряд з основною метою (довести необхідність покупки) існує ще й ряд приватних, таких як: нагадувати споживачу про товар або послугу, привернути увагу потенційного споживача, створити сприятливий образ (імідж) фірми, стимулювати збут, формування у споживачів знань про фірму і товар, формувати позитивне ставлення до фірми, формувати потреби в цьому товарі чи послугі.

При визначенні організаційної структури підприємства посилаються на ДСТУ ISO 9000-2001, згідно з яким організаційна структура (organizational structure) – розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками. Згідно з Господарським кодексом України (ст. 64) організаційна структура підприємства є сукупністю виробничих структурних підрозділів та функціональних структурних підрозділів апарату управління [2].

Розглянемо вартість пропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

1. Удосконалення рекламної діяльності такими засобами, як зовнішній інформаційний стенд, зовнішній біжучий рядок з рекламою, друкowana продукція для розміщення в салоні (візитки салону, інформаційні листівки, інформаційні плакати), реклама в месенджерах, соціальних мережах чи через блогерів.

Пропонується впроваджувати рекламу за допомогою блогерів, оскільки вони є авторитетом в очах своїх підписників, довіра до блогера автоматично переноситься на рекламований бренд, можливий довгостроковий ефект від співпраці, високе охоплення цільової аудиторії, топові блогери можуть за кілька годин донести інформацію про компанію сотням підписників.

Таким чином, загальна вартість витрат на рекламу складе 40000 грн. Досить складно оцінити точний вплив реклами на підвищення обсягу продажів. Середньостатистична значення збільшення обсягу продажів салонів краси за умови використання відразу декількох видів реклами становить 25-30% [49, с. 17].

2. Формування програм лояльності для постійних клієнтів. Витрати, пов'язані з формуванням програми лояльності складуть 2000 грн. – це ціна за випуск 75 карт. Цього має вистачити на 6 місяців за умови, що карта буде видаватися з третього відвідування салону. Більшість підприємців у своїй діяльності використовує різні програми лояльності, але ставляться до них як до чогось дуже складного. Хоча насправді все це не так, оскільки малий бізнес без особливих складнощів здатний самостійно реалізувати повноцінну програму лояльності і, як результат, залучити більше клієнтів.

Згідно з принципом Парето (відомий також як правило 80-20 або принцип малої кількості причин) основний прибуток, а саме 80%, приносять лише 20% клієнтів. Слід відзначити той факт, що цими 20% є постійні клієнти. Тому одним з найбільш важливих завдань бізнесу, яке є більш актуальним в умовах кризи, є збільшення їхньої кількості. Саме з цією метою рекомендується використовувати у своїй діяльності різні програми лояльності, такі як знижки, бонуси, подарунки.

Рекомендується впровадити програми лояльності для споживачів: бонуси за покупки, акційні товари безкоштовно, вигідні пропозиції, добродійність (обираючи і купуючи товар чи послугу відвідувач дізнається, що частина коштів від купівлі переводиться, наприклад, дитячим будинкам, лікарням). Із запропонованих послуг клієнту надаватиметься можливість самому обрати для себе одну з перерахованих позицій. Дана програма залишить відвідувача задоволеним і підвищить вірогідність наступного візиту.

3. Збільшення числа супутніх товарів. Виходячи з досвіду взаємодії з постачальниками, найбільш вигідним буде наступна схема роботи: купується певна кількість товарів різного призначення, вони виставляються у вітрині, що

знаходиться в зоні очікування салону. Також в зоні очікування є каталог з іншою продукцією, яка не представлена в салоні, але яку можна замовити за цінами салону (як правило, пропонована ціна на 10-15% нижче, ніж при самостійній покупці клієнтом, оскільки в салоні діють ціни дистриб'юторів). Якщо клієнта зацікавив якийсь товар, який не представлений в салоні, він може замовити його у адміністратора, і через кілька днів його доставлять в салон.

Таким чином, вартість заходів, пов'язаних з розширенням числа супутніх товарів складе 20000 грн. Як показує практика, такого переліку товарів вистачить приблизно на 3-4 місяці, після чого їх потрібно буде купувати заново. Салон збільшує закупівельну вартість товарів на 10-15%, щоб мати власну вигоду від продажу.

4. Введення нових послуг – лазерні процедури по тілу. Для даних послуг можна найняти одного майстра, який буде надавати послуги. Для даного салону вигідно здавати місце в салоні в оренду, ніж наймати співробітника, укладати з ним трудовий договір і забезпечувати його обладнанням та витратними матеріалами. Таким чином, салон не понесе ніяких витрат, пов'язаних з цим заходом. Тому салону «Royal Beauty Club» пропонується розширити послуги завдяки здачі місця в салоні майстрам.

Виходячи з середніх значень ринку, вартість оренди складе 25000 грн. Тобто це та сума, яку салон буде отримувати постійно, незалежно від числа клієнтів майстра.

5. Удосконалення внутрішнього стану салону. Тому пропонується проведення косметичного ремонту салону і покупка нових елементів інтер'єру. Слід зазначити, що деякі види робіт будуть здійснюватися власними силами, а деякі - за допомогою залучених будівельників. Загальна сума витрат на оновлення інтер'єру салону складе 100000 грн.

6. Підвищення активності сайту та сторінок у соціальних мережах. Проаналізувавши, за допомогою інтернет-аналітики, активність сайту та сторінок у соціальних мережах, за останні два тижні, відсутня. Рекомендується приділити більше уваги такому важливому ресурсу та оптимізація сайту для

смарт телефонів. Для збільшення аудиторії, щотижня робити на інтернет-сторінках розіграші, знижки та писати тематичні пости, які були б користі відвідувачам салону краси. Пропонується обов'язки ведення сторінок покласти на адміністраторів та надати їй можливість вести попередній запис клієнтів онлайн.

У таблиці 3.5 представимо загальну суму витрат на запропоновані заходи.

Таблиця 3.5

### Підсумкова кошторис пропонованих заходів

Найменування заходу	Вартість в період, грн	Вартість в рік, грн
Удосконалення реклами	40000	60000
Формування програми лояльності	2000	4000
Розширення числа продаваних супутніх товарів	20000	60000
Розширення переліку послуг	Безкоштовно	Безкоштовно
Оновлення інтер'єру	100000	120000
Отримання зворотного зв'язку від відвідувачів	Безкоштовно	Безкоштовно
Разом	162000	244000

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином, річна вартість витрат, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності в рамках сформованої маркетингової стратегії складе 244000 грн. Далі в таблиці 3.6 представимо очікуваний ефект від пропонованих заходів. Очікуваний ефект був визначений виходячи з середніх значень ринку, а також на основі експертних думок співробітників маркетингових і рекламних агентств [68; 70].

Таким чином, очікуваний економічний ефект від пропонованих заходів - підвищення обсягу продажів мінімум на 35%, і отримання додаткової вигоди. Можна зробити висновок, що запропоновані заходи будуть ефективні з економічної точки зору. Крім цього, зрозуміло, підвищиться рівень конкурентоспроможності салону «RBC», оскільки буде усунуто частина

недоліків салону, а також деякі слабкі сторони, за якими він програє основним конкурентам. Внаслідок цього робота салону в цілому стане більш ефективна, оскільки вся діяльність салону буде слідувати обраній маркетинговій стратегії та сформульованим цілям розвитку.

Таблиця 3.6

### Очікуваний ефект від запропонованих заходів

Найменування заходу	Очікуваний ефект
Удосконалення реклами	Збільшення числа відвідувачів, підвищення рівня продажів (як мінімум на 21%), збільшення впізнаваності і популярності салону, підвищення конкурентоспроможності
Формування програми лояльності	Збільшення числа постійних відвідувачів і підвищення рівня продажів на 11%, підвищення конкурентоспроможності
Розширення числа продаваних супутніх товарів	Додаткова вигода салону - різниця між закупівельною ціною і ціною реалізації
Розширення переліку послуг	Вигода від здачі в оренду місця
Підвищення конкурентоспроможності	Оновлення інтер'єру Підвищення конкурентоспроможності, лояльності відвідувачів, збільшення числа постійних відвідувачів як мінімум на 3%
Отримання зворотного зв'язку від відвідувачів	Завдяки проведенню опитувань керівництво салону «RBC» буде знати, що думають відвідувачі салону, буде розуміти, які послуги викликають невдоволення відвідувачів і зможуть їх усувати.

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином, можна зробити висновок, що салон «RBC» зміцнить своє становище за такими позиціями, як:

1. Види послуг.

2. Супутні товари для продажу.
3. Знижки та бонуси.
4. Канали і форми реклами.
5. Оцінка дизайну та інтер'єру.
6. Зовнішнє оформлення
7. Проведення опитувань.

Оскільки була сформульована нова стратегія маркетингової діяльності, то для того, щоб підвищити її прийнятну цінність, щоб вона принесла більший ефект для салону та підвищити довгостроковий прибуток салону «RBC», уявімо елементи обраної стратегії маркетингу за схемою 4P, тобто розкладемо її по основних елементів маркетингу.

1. Product (продукт). Продуктом, який салон «RBC» пропонує ринку, є іміджеві послуги для жителів м. Київ. Послуги виконуються високопрофесійними фахівцями, які прагнуть задовольнити всім запитам клієнта, і навіть тим, про які сам клієнт і не підозрює. Тривалий досвід роботи, високоякісна косметика і матеріали - завдяки цьому послуги салону мають найвищу якість.

2. Price (ціна). Ціноутворення салону «RBC» будується на основі місцезнаходження, кваліфікації майстрів та іміджу салону. Крім того, в салоні проводяться знижки та акції, що дозволяє диференціювати ціни. Для зниження рівня цін салон працює над зменшенням собівартості (пошук нових постачальників витратних матеріалів), оскільки тільки так можна отримати максимально можливий прибуток.

3. Place (місце продажу). Цільовим сегментом ринку є жительки Києва у віці 35-55 років, саме їм будуть, перш за все, цікаві послуги салону. Також слід зазначити, що салон орієнтується, і на жителів мікрорайону, де він розташований, оскільки використовується зовнішня реклама..

4. Promotion (просування). Салон працює над збільшенням числа постійних клієнтів, доказом тому є впровадження знижок. Також, «RBC»

займається рекламою (друкована реклама, зовнішня реклама), оскільки салону потрібні нові клієнти, які в подальшому стануть постійними.

В майбутньому салону можна буде розширювати рекламну кампанію, а також продовжувати розширювати перелік пропонованих товарів і послуг. Все це сприятиме досягненню стратегічних цілей. Крім цього необхідно приділяти увагу питанням підвищення кваліфікації співробітників, їх навчання і розвитку. Також необхідно працювати і над формуванням інших конкурентних переваг завдяки введенню додаткових послуг. Також з метою подальшого зміцнення конкурентних позицій салону можна запропонувати ввести послугу манікюру і педикюру «в чотири руки», коли з одним клієнтом працюють одночасно два майстри.

Пропоновані для подальшого впровадження послуги відносяться до обраної стратегії диференціації, оскільки завдяки їм у салону «RBC» буде унікальна пропозиція для клієнтів, яка буде вигідно відрізняти його від основних конкурентів.

## ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема, досліджено економічну сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємств, проаналізовано взаємозв'язок між конкуренцією, конкурентоспроможністю підприємства, виробу та послуги.

Проведене дослідження щодо визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності організації на прикладі ТОВ «РБК» дозволяє зробити такі висновки.

1. Сутність конкурентоспроможності організації та поняття її економічної ефективності визначається як сукупність заходів, здійснюваних у ході розробки виробництва, збуту і післяпродажного обслуговування продукції чи послуг з метою забезпечення необхідного рівня її конкурентоспроможності, що передбачає збалансований вплив на всі інші показники діяльності підприємства, виходячи з рівня прибутку.

2. До основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації на прикладі ТОВ «РБК», які умовно розділені на зовнішні і внутрішні віднесено: політика конкурентів, вимоги споживачів, умови надання послуг та вплив реклами; фактори науково-технічного та організаційного розвитку сучасної організації, підвищення рівня спеціалізації, вдосконалення організації праці тощо.

3. В якості основного методу оцінки конкурентоспроможності у дослідженні прийнято методичний підхід, суть якого полягає у діагностичному обстеженні всієї системи управління ТОВ «РБК» за допомогою показників, що характеризують конкурентоспроможність організації як такої. Запропонований методичний підхід дає можливість здійснити комплексне дослідження переваг і недоліків чинної системи управління Товариства, об'єктивно та комплексно проаналізувати її конкурентоспроможність та виявити засоби для її покращення.



4. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «РБК» свідчить, що на ринку сфери послуг України наразі з'явилися численні конкурентні компанії, які створюють напружене конкурентне середовище, яке спонукає Товариство до пошуку нових шляхів підвищення його конкурентоспроможності. З огляду на це, основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «РБК» свідчать про прибутковість та рентабельність Товариства протягом 2015-2019 рр., що дозволяє спрогнозувати подальший стабільний розвиток підприємства на ринку послуг України.

5. Аналіз системи управління ТОВ «РБК» свідчить, що її стан та ефективність на досліджуваному проміжку часу відповідає вимогам ефективної роботи організації в умовах сучасної ринкової економіки, про що свідчать досягнуті результати виробничо-господарської діяльності Товариства протягом 2015-2019 рр. При цьому, основними засобами підвищення економічної ефективності системи управління ТОВ «РБК» є удосконалення системи управління персоналом шляхом мотивації трудової діяльності працівників Товариства, підвищення ефективності їх праці, інформаційного забезпечення кадрової роботи, удосконалення соціальних відношень, впровадження контролінгу персоналу тощо.

6. Основним шляхом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РБК» є застосування методів оцінки конкурентоспроможності підприємств та здійснити їх групування за наступними ознаками: ті, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі А.Маршалла і теорії факторів виробництва; засновані на теорії ефективної конкуренції; ґрунтуються на взаємозв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства із показниками якості продукції, що випускається; структурні; функціональні; оцінка конкурентоспроможності підприємства за характеристиками якості продукції; матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.

7. Розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РБК» полягають в: проведенні детального аналізу свого становища на ринку; розширення асортиментного ряду товарів та послуг; перегляд існуючих

послуг та стратегій кожного продукту та визначення пріоритетних напрямків розвитку; розширення діяльності шляхом виходу на нові сегменти ринку, впровадження надання послуг іншого виду; перегляд організаційної структури підприємства та переробку її під вимоги нових обставин; пошук та навчання нового персоналу із метою встановлення високого рівня надання послуг; визначення повного стратегічного набору підприємства для діяльності в майбутньому.

Сучасний конкурентоспроможний ринок послуг може оптимально розвиватися за умов формування чіткої концепції його функціонування та регулювання.

Впровадження даних рекомендацій буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, а також дозволить підвищити ефективність надання послуг ТОВ «РБК».

Таким чином, одержані у роботі результати дозволяють вважати поставлені завдання виконаними, а мету дослідження – досягнутою.

## РЕЗЮМЕ

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання та визначення шляхів її підвищення на прикладі ТОВ «РБК».

У першому розділі з'ясовано теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності. Зокрема, досліджено сутність системи конкурентоспроможності, фактори конкурентоспроможності та особливості управління конкурентоспроможністю, проаналізовано фактори впливу на конкурентоспроможність та визначено методи та інструментарій оцінки конкурентоспроможності.

Другий розділ роботи присвячено аналізу конкурентоспроможності ТОВ «РБК». У розділі розглянуто загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «РБК», проаналізовано основні показники конкурентоспроможності ТОВ «РБК» та надано оцінку системи конкурентоспроможності.

У третьому розділі дослідження розглянуто основні шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РБК», запропоновано рекомендації щодо вдосконалення економічної ефективності ТОВ «РБК» та надано їх економічну оцінку.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у впровадженні запропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності на базі виробничої практики ТОВ «РБК».

## RESUME

The purpose of the work is to study the theoretical and practical issues of managing the competitiveness of the enterprise in current business conditions and to identify ways to improve it on the example of LLC "RBC."

In the first section, the theoretical and methodological foundations of competitiveness. In particular, the essence of the competitiveness system, competitiveness factors, and features of competitiveness management are studied, the factors influencing competitiveness are analyzed, and the methods and tools of competitiveness assessment are determined.

The second section is devoted to the analysis of the competitiveness of RBC LLC. The section deals with the general characteristics of the production and economic activity of RBC LLC, analyzes the leading indicators of competitiveness of RBC LLC and provides an assessment of the competitiveness system.

The third section of the study considers the main ways to increase the competitiveness of RBC LLC, offers recommendations for improving the economic efficiency of RBC LLC, and provides its assessment of economic efficiency.

The practical significance of the obtained results of the research lies in the implementation of the proposed recommendations for increasing competitiveness based on the production practice of RBC LLC.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. - СПб. : Пітер, 2002. - 544 с.
2. Адлер Ю.П., Липкина В.В. Лідерство як механізм постійного забезпе-чення конкурентоспроможності // Стандарти і якість. - 2000. - № 10. -с.14-22.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги фірми // Госун-т управління, Нац. фонд підготовки фін. і упр. кадрів. - М. : ВАТ "Тип." Новини ", 2000. - 256 с.
4. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / Едвард Дж. Макдоннелл (за сприяння) С. Жильцов (пер.с англ.). - С.Пб. : Пітер, 1999. - 416с
5. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. - Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. - 272 с.
6. Бірський В.В Проблеми забезпечення конкурентоспроможності як головного чинника економічного зростання держави // Держава і регіони. - 2007. - №5. С.4-9.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Від.2-ге, виправлено. І доп. За ред.Васіленка В.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
9. Виноградов О. Методи АНАЛІЗУ конкурентоспроможності Впровадження інновацій на засадах моніторингу // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №1. с.65-73.
10. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність и класифікація / Войчак А., Камішніков Р. // Моніторинг на Україні. - 2005. - №2. С.50-53.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів Вищих Навчальних закладів.- Київ, Центр навчальної літератури, 2006. - 488 с.

12. Горбашко Е.А. Менеджмент якості та конкурентоспроможності: Навч. посібник. - СПб .: Изд-во СПбГУЕФ, 1998. - 207 с.
13. Горемикін В.А., Прочан О.П. Економічна стратегія підприємства. - М., 2001..
14. Господарський кодекс України // від 16 січня 2003 року № 436-IV (Діє з 01.01.2004)
15. Должанській І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І.З. Должанській, Т.О. Загорна. - К .: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
16. Єленєва Ю.Я. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. - М .: "Янус-К", 2001. - 296 с.
17. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 28 грудня тисяча дев'ятсот дев'яносто чотири року № 334/94-ВР // Із змінами та доповненнями України станом від 27 квітня 2007 року № 997-V
18. Закон України "Про Податок на додану вартість" від 3 квітня 1997 року № 168/97-ВР // Із змінами та доповненнями України станом від від 22 грудня 2006 року № 535-V
19. Закон України «Про господарські товариства» // від 19 вересня тисяча дев'ятсот дев'яносто-один року № 1576-XII (Із змінами та доповненнями України станом на 19 лютого 2004 року № 1519-IV)
20. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 36, ст.164)
21. Іноземцев Ю. Взаємозв'язок чинників конкурентоспроможності // Економіст. - 2000. - № 10. - С.92-94.
22. Кіндрат А.Г., Волощак Р.П. Управління конкурентоспроможністю. - М: Економіка, 2002.
23. Ковальов В.В. Введення у фінансовий менеджмент. М .: «Фінанси і статистика», 2001, 276 с.
24. Колот Р.А., Хрущ П.З., Хойер Дж.В. Стратегії розвитку конкурентоспроможності. - М: ПКІ, 2000..

25. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз та планування. - Дніпропетровськ: Видавництво ДАУБП, 2001. - 224 с.
26. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2006р. -520с.
27. Ламбен Ж. Менеджмент орієнтований на ринок: Стратегічний та операційний маркетинг: [Пер. з англ.] / Ж. - Ж. Ламбен. - СПб .: Пітер, 2004. - 796 с.
28. Лапченко О. Теоретичні аспекти формування та оцінювання конкуренто-спроможності підприємства // Держава і регіони. - 2006. - №2. с.334-340.
29. Марченко Т. Методика Впровадження системи управління якістю на підприємстві // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №12. с.152-156.
30. Михайлов О.В. Основи Світової конкурентоспроможності. - М., 1999.
31. Мірошніченко Є. Шляхи Виявлення конкурентоспроможності підприємства та покращення його фінансово-господарського стану // Держава і регіони. - 2006. - №5. с.211-214.
32. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 412 с.
33. Офіційний сайт державної податкової адміністрації України:
34. Офіційний сайт Міністерства фінансів України: <http://www.minfin.gov.ua>
35. Павлова В. Кластери як елементи системи управління конкурентоспроможності підприємства // Держава і регіони. - 2006. - №1. с.190-194.
36. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч.посібник. -Х: ІНЖЕК, 2004.
37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 "Баланс", Наказ Мінфіна України № 87 від 31.03.1999 + № 304 від 30.11.2000.
38. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати", Наказ Мінфіна України № 87 від 31.03.1999 + № 304 від 30.11.2000.

39. Попов Є.В. Ринковий потенціал підприємства, М, «Економіка», 2002. - 559с.
40. Портер М. Конкурентні сили і формування стратегії // Класика маркетингу / Упоряд. Б. М. Еніс, К. Т. Кокс и ін. - СПб., 2001..
41. Посвятейко О. Взаємозв'язок конкурентних перевага і конкурентних стратегій підприємства // Держава і регіони. - 2006. - №1. с.214-219
42. Ревуцький Л.Д. Потенціал і вартість підприємства. - М.: Перспектива, 1997. - 124 с.
43. Рєпін О.О, Рєпін Л.З., Шухевич О.В. Конкурентоспроможність: основні аспекти. - М: Економіка, 2003
44. Романенко В. Конкуренція и Конкурентоспроможність // Вісник національної академії наук України. 2007. - №8. - с. 14-17.
45. Сафіуллін Н.З., Сафіуллін Л.Н. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність: Моногр. - Казань: Изд-во Казанського. ун-ту, 2002.- 104с.
46. Селезньова О. Сутність економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств // Держава і регіони. - 2007. - №1. с.298--301.
47. Смалін І. Діагностика ринкової небезпечності підприємств конкурентів // Вісник КНЕУ. - 2004. - №6. с.43-49.
48. Спірна М. Стратегія управління конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №8. с.176-182.
49. Управління якістю продукції: Навчальний посібник / За редакцією В.Д. Немцова. - К.: ІЗМН, 1998. - 135 с.
50. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління.
51. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю // Стандарти і якість. - 2000. - № 10. - С.10-13.



52. Фінансовий аналіз: Навчальний посіб. / Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш та ін .; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. - К .: Київ нац. торг.-екон. ун-т .: 2002. - 301 с.
53. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер.кол.авт.і наук.ред. проф. А.М.Поддєрьогін. - К .: КНЕУ, 2005. - 536 с.
54. Фридрі[ Август фон Хайєк: Індивідуалізм та економічний порядок. ч 5. Сенс конкуренції.
55. Хамініч С. Механізм взаємодії освітнього потенціалу конкурентоспроможності підприємства // Держава і регіони. - 2006. - №6. с.303-307.
56. Шнипко О. Державна підтримка вітчизняного виробника як засіб забезпечення конкурентоспроможності // Фінанси України. - 2005. - №11. с.52-60.

**ДОДАТКИ**

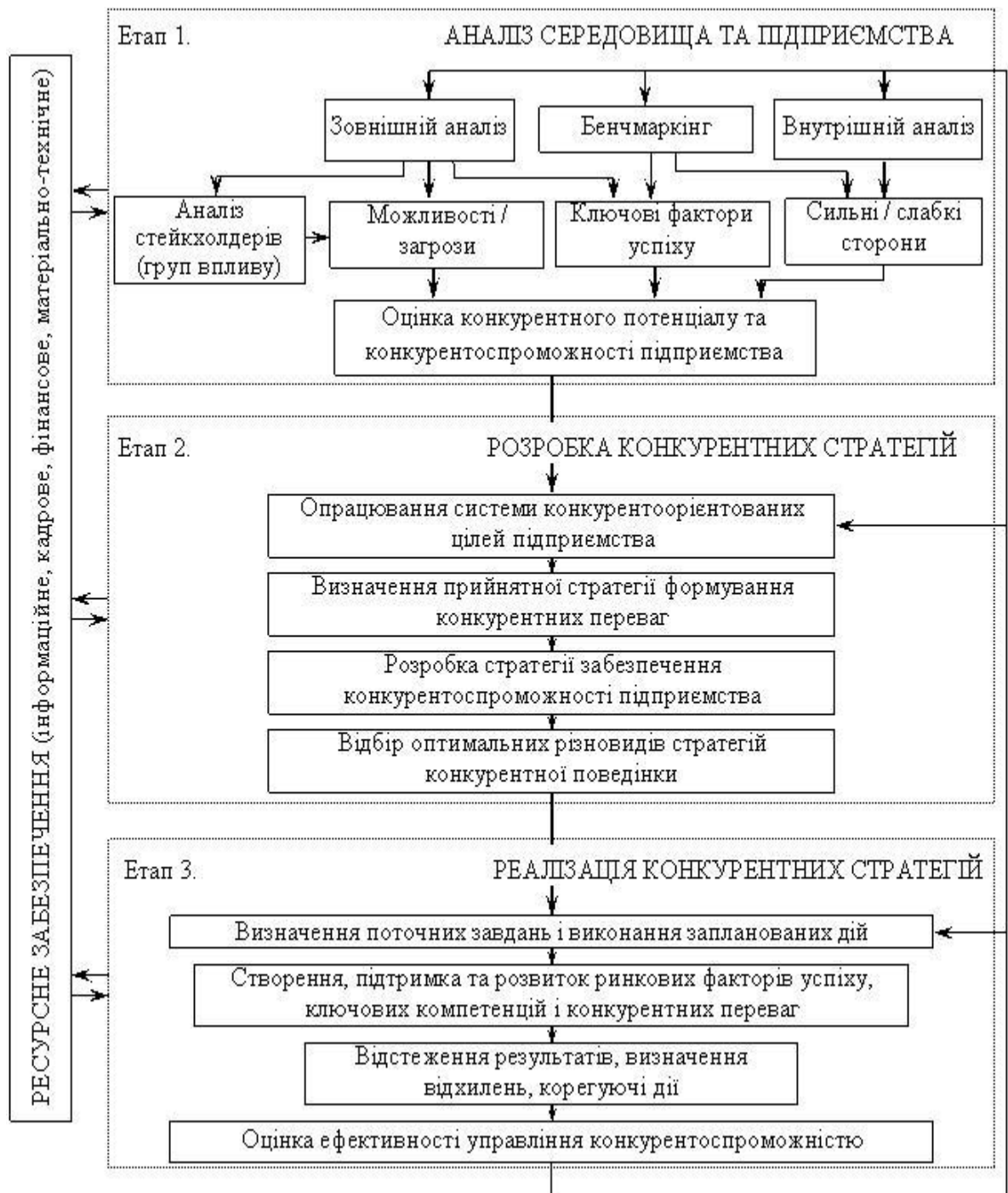
## Взаємозв'язок елементів системи управління

## конкурентоспроможністю підприємства



## Етапи і процедури процесу управління

## конкурентоспроможністю підприємства



# Загальна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства

87

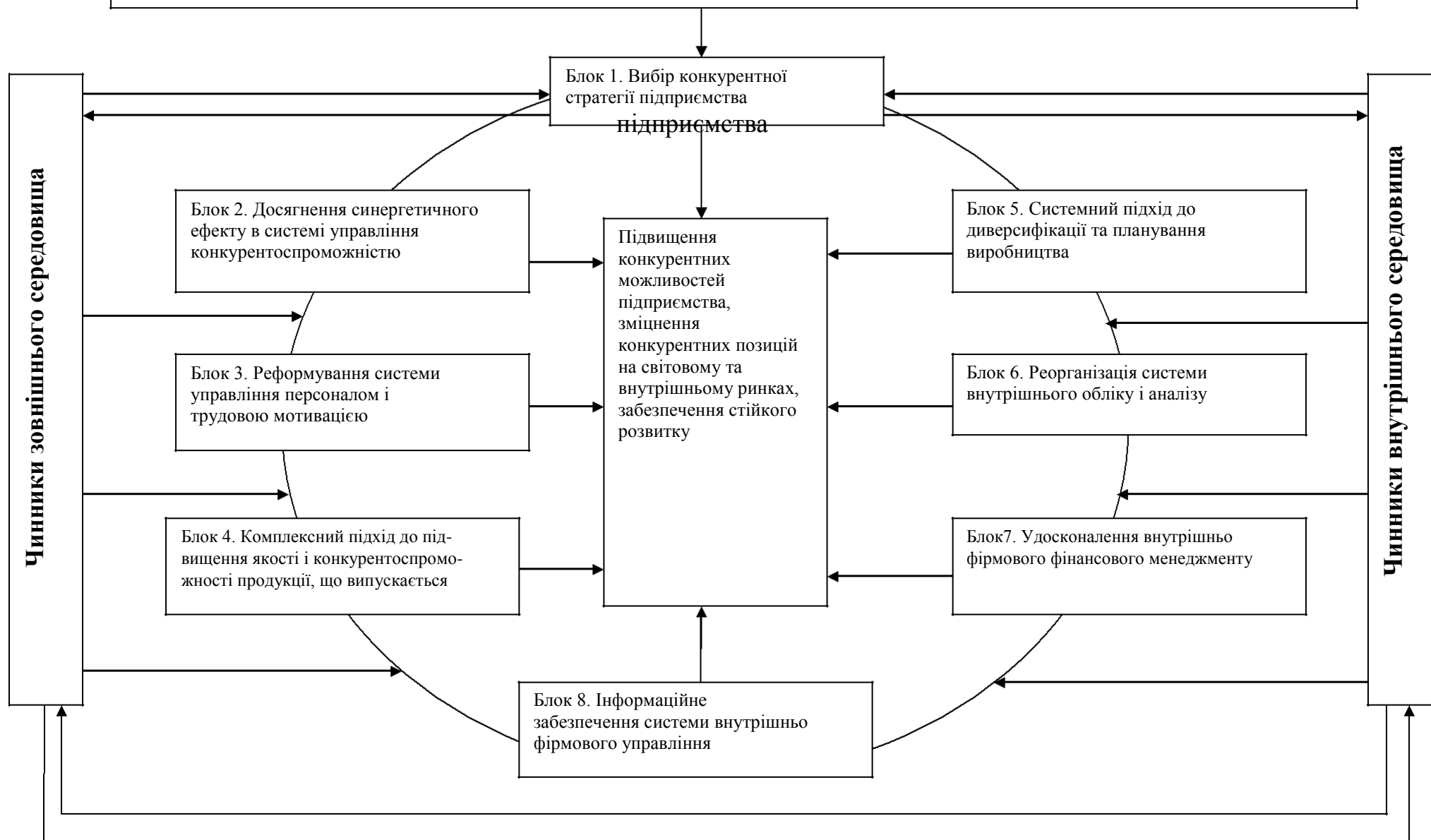


Рис. 1.5. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА ЦІЛЬОВОМУ РИНКУ

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Модель БКГ	Темп зростання ринку; Відносна ринкова частка	Обсяг продаж, Питомі витрати	Матриця 2x2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількісна аналізованих факторів; Не робиться аналіз причини явища Побудова відбуває твід на не чіткому визначенні частки ринку; Змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Модель М. Портера	Структура і динаміка діючих конкурентів; Потенційні конкуренти; Тиск товарів-замінників; 2 у галузі; Положення споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовуються показники: Рентабельність виробництва; Ринкова частка	Порівняльний аналіз; Осі координат; Матриця 2x2 Різноманіття змінних для здійснення аналізу	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідні для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; Можуть виникнути труднощі зі збиранням даних	Застосування можливе і необхідне
Метод «Мак-Кінзі»	Привабливість ринку; Конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, Матриця 3x3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальне аналіз; Дає можливість визначити стратегічне положення фірми; Пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства;	Розбивка осей матриці спірна; Втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; Не дає можливості визначити, як варто перешикувати	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
				Високі вимоги до компетенції експертів	структуру бізнес портфеля підприємства; Пропоновані стратегії маркетингу поверхневі	
Модель Shell/DPM	Конкурентна позиція фірми; Привабливість галузі перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентоздатність фірми; 13 змінних, що характеризують привабливість галузі	Оцінки експертів; Матриця 3x3	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості; Поєднує якісні і кількісні показники в єдину параметричну систему; Велика кількість змінних, дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Важко вибрати з великого набору змінних, найбільш значимі; Присвоювання питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці дуже утруднено; Важко оцінити, які зі змінних найбільш значимі; Проведе про аналізу потребує багато часу та високої компетенції експертів	Через перераховані недоліки і обмеження не уявляється можливим
Метод LOTS	снуюче положення фірми; Стратегії діяльності; Довгострокові цілі; Короткострокові цілі; Кадровий потенціал;	індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу; Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу	Застосування можливе



Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
	Плани розвитку; Організація менеджменту					
Модель PIMS	П'ять груп факторів: - Привабливість ринкових умов; - Чинність конкурентних позицій; - Ефективність використання інвестицій; - Використання бюджету; - Поточні зміни в положенні на ринку	37 стратегічних ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція та н.) і ситуаційних змінних швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)	Рівняння множинної регресії, що пов'язують змінні з величиною прибутково-сті й здатністю фірми генерувати готівку	Дозволяє визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних умовах; Можливість одержання прогнозних оцінок щодо того, що відбудеться в довгостроковій та короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін; Використовується широке коло показників	Результати мають орієнтований характер; Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики; Необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематичне	Через перераховані недоліки і обмеження не уявляється можливим
Ситуаційний аналіз (SWOT)	Внутрішнє середовище перед прийняттям: маркетинг; фінанси; виробництво; організація і кадри	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні/слабкі сторони; Таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити погрози і можливості ринку із сильними і слабкими сторонами підприємства; Дозволяє вироблення стратегії діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; Для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; Потребує	Застосування необхідне

Метод аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
					значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	
Метод експертного оцінювання	Продукт; Ціна; Канали збуту; Просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумовуються оцінки, порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Піддаються оцінці лише елементи маркетингу; Відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; Не враховується кон'юнктура ринку і галузева структура	Застосування можливе
Модель Хофера/Шенделя	Стадії розвитку ринку ЖЦ); Ефективність щодо конкурентів	15 змінних сильних сторін підприємства; 6 змінних, що характеризують стадії ЖЦ	Матриця 5x3	Дає можливість визначити бізнес-стратегію	Пристосована в основному для корпоративного бізнес-портфелю або для взаємозалежних видів бізнесу	Не доцільне