

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках»
(на матеріалах ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3М групи,
спеціальності 073,
спеціалізації менеджмент ЗЕД

Степанець Ангеліни Юріївни

Науковий керівник
науковий ступінь: д.е.н
вчене звання: професор

Мельник Тетяна Миколаївна

Гарант освітньої програми
науковий ступінь: д.е.н.
вчене звання: доцент

Студінська Галина Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Степанець Ангеліна Юріївна. Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках (за матеріалами ТОВ «ОЛ ПРИНТ», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціалізацією «менеджмент ЗЕД» – Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним та практичним основам управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. У роботі визначено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства; розглянуто організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках; зазначено критерії та показники управління конкурентоспроможності підприємства; проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності підприємства; охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовища; оцінено ефективність управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках; обґрунтовано шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках; рекомендовано впровадження інформаційних технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках; розраховано прогноз частки ринку підприємства на зовнішніх ринках

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління, зовнішній ринок, зовнішньоекономічна діяльність.

SUMMARY

Stepanets Anhelina. Managing the Competitiveness of the Enterprise on Foreign Markets (based on materials of LLC «OL PRINT», Kyiv).

Graduation work for obtaining a Master's degree in specialization " ". - Kyiv National University of Trade and Economics. - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical and practical bases of enterprise competitiveness management in foreign markets. The essence and significance of the company's competitiveness are determined in the work; the organizational and economic mechanism of managing the competitiveness of the enterprise in foreign markets is considered; criteria and indicators of enterprise competitiveness management are specified; the indicators of financial and economic activity of the enterprise are analyzed; characterized internal and external environment; the effectiveness of managing the competitiveness of the enterprise in foreign markets is assessed; the ways of improving the management of the competitiveness of the enterprise in foreign markets are substantiated; recommended introduction of information technologies in the management of the competitiveness of enterprises in

foreign markets; the forecast of the share of the company's market in foreign markets is calculated

Key words: competitiveness of the enterprise, management, external market, foreign economic activity.

РЕФЕРАТ

«Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках»

(за матеріалами ТОВ «ОЛ ПРИНТ», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота: 112 с.,

11 рис., 26 табл., 1 додаток, 88 джерел

Об'єкт дослідження – є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження – дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні засади щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «ОЛ ПРИНТ», м. Київ.

Мета роботи – полягає у дослідженні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ ПРИНТ» на зовнішньому ринку.

Методи дослідження – при проведенні дослідження були використані такі прийоми і методи: аналізу і синтезу, абстрактно-логічний та узагальнення – при розкритті теоретичних питань; аналітичні методи, аналіз коефіцієнтів (відносних показників), порівняльний аналіз – при проведенні практичного дослідження проблеми; табличне та графічне відображення інформації – для забезпечення наочності роботи.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; розкрито теоретичну та методичну основу дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства» визначено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства; розглянуто організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках; зазначено критерії

та показники управління конкурентоспроможності підприємства;

У другому розділі «Аналіз стану управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОЛ ПРИНТ» на зовнішніх ринках» проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності підприємства; охарактеризовано внутрішнє та зовнішнє середовища; оцінено ефективність управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

У третьому розділі «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішніх ринках» обґрунтовано шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках; рекомендовано впровадження інформаційних технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках; розраховано прогноз частки ринку підприємства на зовнішніх ринках

Висновки містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішніх ринках.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках	18
1.3. Критерії та показники управління конкурентоспроможності підприємства	31
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	45
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».....	45
2.2. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»	56
2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішніх ринках	61
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	76
3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішніх ринках	76
3.2. Впровадження інформаційних технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках	85
3.3. Прогнозна частка ринку підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішніх ринках	91
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВОК	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринку основою стабільної роботи підприємства є конкурентоспроможність продукції, яка забезпечує зниження матеріаломісткості продукції, а на їх основі – отримання максимального прибутку. Оскільки мета будь-якого підприємства – отримання максимально прибутку, забезпечити конкурентоспроможність продукції, вихід на передові шляхи розвитку, вдосконалення технології, а тим самим якості продукції підприємства, тощо. Сучасний стан економіки України, яка знаходиться на шляху розвитку ринкових, конкурентних відносин у кожного підприємства виникає потреба знайти той вірний шлях, який забезпечить попит на вироблену продукцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку, і в майбутньому збільшення темпів виробництва.

Проблема управління конкурентоспроможністю продукції останнім часом все більше пригортає увагу вчених і спеціалістів-практиків у всьому світі. Інтерес до цієї проблеми не випадковий. Як відомо, досягнення конкурентних переваг на зовнішньому ринку є головною стратегічною задачею будь-якого підприємства, найважливішим засобом забезпечення стійкого збуту продукції та високих фінансових результатів його діяльності.

Питанням розробки методології управління конкурентним перевагами різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів – М. Портера, І. Ансоффа, А. Гутмана, Дж. Данінгатак і вітчизняних дослідників – А. Воронкова, Ю. Іванов, І. Маркіна, В. Іванюта, О. Затильна, М. Лепа, Р. Лупак, А. Мазаракі. Проте системні наукові обґрунтування визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції у поліграфічній діяльності в даний час практично відсутні. Все це зумовило вибір і актуальність теми випускної роботи.

Мета і задачі дослідження. Мета магістерської роботи полягає у дослідженні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінням конкурентоспроможністю підприємства на

зовнішньому ринку.

Досягнення мети передбачало формування та вирішення наступних наукових і практичних завдань:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках;
- зазначити критерії та показники управління конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовища;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках;
- рекомендувати впровадження інформаційних технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках;
- розрахувати прогноз частки ринку підприємства на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

При проведенні дослідження були використані такі прийоми і методи: аналізу і синтезу, абстрактно-логічний та узагальнення – при розкритті теоретичних питань; аналітичні методи, аналіз коефіцієнтів (відносних показників), порівняльний аналіз – при проведенні практичного дослідження проблеми; табличне та графічне відображення інформації – для забезпечення наочності роботи.

В якості інформаційного забезпечення роботи були використані методичні матеріали, навчальні посібники, статті в періодичних виданнях, довідники, інформація з мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає в розробці шляхів удосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу маркетингової політики,

впровадження яких доцільно використовувати підприємством на зовнішньому ринку.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним основам конкурентоспроможності підприємства. Тут проведено аналіз сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» та його значення, розглянуто організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. В межах даного розділу наводяться критерії та показники управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

В другому розділі роботи проаналізовано стан управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», а саме: наведена організаційна характеристика підприємства як суб'єкта господарювання, здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Особливу увагу в даному розділі приділено характеристиці внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінено ефективність управління конкурентоспроможності підприємства та виявлено проблемні питання управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Третій розділ роботи висвітлює основні шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках. Та прогнозує, яку частку ринку може зайняти підприємство на зовнішньому ринку, якщо реалізує розроблені шляхи удосконалення.

Повний обсяг випускної роботи – 112 сторінок. Додатками до роботи є фінансова звітність ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013-2017 роки. Список використаної літератури налічує 88 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Сучасний стан економіки України має ряд невирішених значимих проблем, які є однією з найважливіших для українських підприємств – це збереження досягнутого високо рівня конкурентоспроможності підприємства або ж його продукції. Трансформаційний період для економіки України, підвищення конкурентоспроможності підприємства є одним із головних завдань економістів.

Основні визначення поняття конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
1	2
Сумець О.М.. [27, с. 24]	Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.
Васильков В.Г. [11, с. 41]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результатуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
Гаркавенко С.С. [15, с. 65]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів
Дименко Р.А.[24, с. 45]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності.
Зозульов О.В. [30, с. 26]	Конкурентоспроможність організації – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Кіндрацька Г.І. [34, с. 24]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність
Яремєєва С. І. [87, с. 44]	забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Чернявський А.А. [81, с. 40]	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

Об'єктом, що володіє конкурентоспроможність можна розділити на чотири групи, а саме:

- товар;
- підприємство (як виробники продукції);
- галузь (в якій сукупність підприємств, які пропонують товари та послуги);
- регіони (райони та обласні центри, країни або їх групи).

Конкурентоспроможність продукції передбачає, що споживач повинен оцінити свої потреби і повноту їх задоволення. Кожен споживач має певні обмежені можливості (це можуть бути не обов'язково фінансові, адже кожен процес споживання має свою «технологію», але і обумовлено «продуктивністю»), при цьому хоче максимізувати своє задоволення від придбаного товару чи послуги.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за такими показниками, як положення його на ринку (наскільки підприємство є відомим, як довго воно вже на ринку, яка його частка на ринку, чи надає гарантії, чи викликає довіру у споживачів, відгуки його покупців про якість продукції чи послуг).

Конкурентоспроможність галузі оцінюється за пріоритетності споживача його потреб, що співпадають із його задоволенням. Прикладом цього може бути, якщо споживач отримав премію на роботі при цьому виникає вибір, що придбати за ці кошти – нові меблі чи певну побутову техніку чи взагалі їх витрати на відпочинок: якраз в цей час можна спостерігати за міжгалузевою конкуренцією. Таким чином, як тільки обирається певна галузь, конкуренція переходить на

інший етап, тобто в конкуренцію підприємств, а потім вже в конкуренцію продукції або послуг. За певних економічних умов (рівень доходів населення, рівень цін, інфляція, тощо). Рівень конкурентоспроможності галузей (за інших рівних) виявиться різним. Це проявляється у відмінності еластичного попиту на товари, роботи та послуги в різних галузях.

При цьому можна виділити чотири типи суб'єктів, при якому можна оцінити конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів: споживачі; виробники; інвестори; держава.

Отже, при оцінюванні конкурентоспроможності будь-яких об'єктів споживач дотримується ступеня задоволеності своєї потреби та рівня її значимості (при цьому впливає, що значимі потреби задовольняються першочергово, аніж менш значимі потреби).

Підприємство-виробник, який оцінює продукцію з точки зору суми прибутку, яка може той прибуток принести. З однієї сторони це буде рентабельність, але тільки в галузях зі швидким оборотом активів (наприклад, торгівля) при якому можна отримувати великий прибуток за рахунок зниження рентабельності продажу, але при цьому збільшити оборотність товарів. При цьому виробник має оцінити свою продукцію відповідно до своїх конкурентів, тому основними характеристиками буде співвідношення ціни і якості товарів, відповідність технічним, екологічним та іншим відповідним нормам і стандартам. Також виробником оцінюється галузь в якому функціонує підприємство її становище на ринку та в рамках умов ринку. В цій позиції оцінюється середній рівень рентабельності, а також доцільність праці в галузі та можливості виходу з неї. Країна оцінюється з точки зору наявності якісних ресурсів та їх доступності.

З боку інвестора оцінюється ефективність своїх вкладених інвестицій (потенційних, так і доконаних), в цьому випадку основними характеристиками товару інвестора є його попит та рівень рентабельності продажів (при вкладенні інвестицій інвестора перш за все цікавить дохід, але при цьому його цікавить не одиничні продажі з високим прибутком товарів або послуг, а масові продажі, які приносять прибуток в рази більше тієї суми, яку інвестор вклав у розвиток

виробництва або ж міг вкласти в інше підприємство). Конкурентоспроможність підприємства для залучення інвесторів залежить не тільки від рентабельності підприємства як цілісної системи, але і велика залежність від його економічного становища, фінансової стійкості (досягнутий високий рівень рентабельності можливий бути досягнутий за рахунок високоприбуткових угод, але шляхом спекуляції, який має великий рівень ризик). В першу чергу інвестор оцінює країну чи регіон, як площадку на якій можна або не можна вкладати інвестиції в розвиток бізнесу при цьому основним показником є конкурентоспроможність країни та її інвестиційний клімат [5, с. 88].

Держава оцінює конкурентоспроможність товару з боку його потреби та соціальної значущості. При чому якщо товар є соціальної потреби і при цьому має ціну вищу за імпорту, то держава може впливати на таку ситуацію за рахунок субсидій та дотацій вітчизняному виробнику, або ж застосувати митні бар'єри та квоти для закордонних постачальників. Оцінка підприємств проводиться державою за пріоритетністю їх ролі в економіці та наскільки товари підприємства є значимими і мають великий попит на ринку та обсяги продажів. Високий рівень показників показує наскільки підприємство є конкурентоспроможним з боку держави. Оцінка галузі державою також здійснюється з потреб споживачів виробленої продукції та її значимості для економіки країни [25, с. 101].

Конкурентоспроможність країни оцінюється державою зі сторони ефективності використання ресурсів (також враховується висока якість), а також з позиції показників платіжного балансу країни: якщо баланс позитивний, то країна (а отже – галузі, підприємства, продукція) конкурентоспроможна, інакше – ні.

Конкурентоспроможність країни зі сторони споживача оцінюється як рівень якості життя, який забезпечується споживачеві.

Загострення конкурентної боротьби (за збутову діяльність підприємства, за місце на ринку) поміж підприємствами-виробниками змушує шукати їх нові засоби впливу на рішення покупців.

Конкуренція має тісний зв'язок з виробництвом продукції, але у випадку виробництва різними підприємствами-конкурентами аналогічної продукції, а при

цьому споживачі обирають більш якісні товари за нищу ціну. Тоді виникає суперництво між товаровиробниками та йде боротьба за вигідні умови виробництва та розподілу продукції.

Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. В сучасних дослідженнях значна увага приділяється конкурентоспроможності товару. Однак, уявляється, що найбільш важливою категорією є конкурентоспроможність підприємства.

Сьогодні виникають нові відносини між виробниками та споживачами продукції, коли виробник має постійно піклуватися про пошук тих переваг, які забезпечуватимуть йому належний рівень конкурентоспроможності відносно конкурентів. Однак неефективна робота українських підприємств в умовах конкуренції, невизначеність концептуальних підходів до трактування самого поняття «конкурентоспроможність», недостатнє опрацювання теоретичних підходів та практичних питань управління конкурентоспроможністю підприємств потребує проведення серйозних досліджень у цій сфері.

Так, в економічній літературі існує різні трактування поняття «конкурентоспроможності підприємства».

Досить багато дослідників трактує розуміння цієї категорії на теорії конкурентної переваги М. Портера, у відповідності до якої конкурентоспроможність підприємства, як відносна категорія, може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [35, с. 8].

Зрозуміло, що конкурентоспроможність виступає не сама по собі, не як самоціль, а як засіб для створення певного товару, послуг різного виду.

Одним з найпоширеніших є визначення, яке дає М. Єрмолов: «Конкурентоспроможність виробника представляє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробників-конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [13, с. 6]. Тобто, підприємству слід знайти та реалізувати такі

конкурентні переваги, використання яких дозволить йому досягти високого рівня конкурентоспроможності та підтримувати його протягом тривалого періоду часу.

Під конкурентоспроможністю розуміється також «можливості підприємств запропонувати товар, який відповідає певним вимогам покупця, тобто визначеної якості, у необхідній кількості, у необхідні терміни та за більш сприятливих умов постачання, ніж конкуренти» [13, с. 6].

З цим підходом можна погодитись, тому що однією із складових, що забезпечує рівень конкурентоспроможності підприємства, є конкурентоспроможність продукції, яка визначається попитом на неї з боку споживачів. Але це визначення більшою мірою підходить для товару, а не для підприємства, тому що воно пов'язує отримання переваг підприємством тільки за рахунок виробництва конкурентоспроможного товару, а конкурентоспроможність підприємства передбачає досягнення переваги над конкурентами у ефективності використання ресурсів, що знаходить відображення у таких показниках, як: якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

З тієї ж причини неприйнятним є і визначення конкурентоспроможності як «реальної й потенційної можливості підприємств в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для них, ніж товари конкурентів» [13, с. 10].

Навіть при відносній рівновазі конкуруючих фірм слід постійно пам'ятати, що рівновага може бути порушена при вході на існуючий ринок нових потенційних учасників-конкурентів. Нові конкуренти можуть мати певні конкуруючі переваги, які прагнуть використати.

Дослідження іншого підходу до визначення конкурентоспроможності підприємства трактується так «рівень його компетентності відносно до інших підприємств-конкурентів та такими параметрами, як технологія, практичні навички та знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість (систем управління, виробництва, продукції), комунікації» [6, с. 7]. Це трактування носить більш конкретний характер, визначаючи критерій оцінки,

однак за своєю суттю обидва підходи є близькими та базуються на позиції зіставлення підприємств, що конкурують чи за відмінностями процесу розвитку, чи за рівнем компетенції.

Градов А. та інші визначає конкурентоспроможність підприємства як «її порівняльну перевагу по відношенню до інших підприємств даної галузі у державі чи за її кордонами». Позитивним у такому підході є те, що він передбачає використання переваги виробника не тільки на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. Негативною стороною визначення є незрозумілість того, в яких сферах підприємство досягає переваг [24, с. 16].

Переважна більшість вчених трактують конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємства, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності, що дозволяє визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі [3, с. 9].

Але вищезгадані підходи не відображають у повній мірі всієї глибини категорії конкурентоспроможності та мають ряд недоліків:

- при оцінці конкурентоспроможності має бути врахований такий важливий момент, як ступінь адаптації підприємств до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Це має дозволити підприємству реально визначити свої сильні та слабкі сторони;
- диференціація продукції та диверсифікація виробництва підприємствами галузі ускладнює порівняльну оцінку рівня конкурентоспроможності;
- для оцінки конкурентоспроможності важливо не тільки спрогнозувати місце, яке буде займати підприємство у галузі серед конкурентів на основі аналізу, а й визначити загальний стан галузі та рівень її прибутковості, щоб знати, на які результати може розраховувати підприємство при розгортанні власного виробництва та виходу на ринки продукції.

Інший підхід у дослідженні та оцінці конкурентоспроможності підприємства базується на глибокому вивченні процесів внутрішньому середовищі підприємства, та тих, які відображають його взаємовідносини із зовнішнім середовищем. В результаті чого конкурентоспроможність можна

інтерпретувати і аналізувати залежно від економічного об'єкту який розглядається [5, с. 10]. Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства, або нації мають свою специфіку. Аналіз конкурентоспроможності може бути проведений для кожного з рівнів, в залежності від цілей дослідження.

Конкурентоспроможність підприємства – система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо придбання та підтримки протягом тривалого періоду часу конкурентної переваги [14, с. 8]. Це поняття характеризує можливість й динаміку пристосування підприємства до умов конкуренції.

Поняття конкурентоспроможності підприємства вкладає в себе комплекс економічних характеристик, які визначають його становище на зовнішньому та внутрішньому ринку. В цьому комплексі можуть міститися характеристики товару, які визначаються сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва та збуту товарів фірми [12, с. 15].

При такому підході основний акцент робиться на здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов, забезпечуючи підтримку та розвиток наявних, а також створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність при цьому виступає не тільки як результат, але і як процес, який представляє собою системну категорію, що потребує детального дослідження.

Критерій конкурентоспроможності – важливий елемент, який визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства та його продукції, а також рівнем продажу продукції підприємства на ринках [32, с. 384-387].

Одразу ж треба акцентувати увагу на одну із головних помилок, які припускаються вітчизняні підприємства. Яка полягає в тому, що підприємства мають звичку зосереджувати увагу на продажу окремих видів продукції, які прирівнюючи їх до аналогів із закордону не самих найкращих і намагаються покращити деякі параметри продукції. І раптом це дало змогу продати за певну валюту викликає радість на стадії самообману. Єдиний критерій

конкурентоспроможності підприємства – це стабільність на ринку і займання своєї долі, а не одноразова вдала угода.

Отже, при досягненні критерію потрібно змінити тактику та перенести центр уваги роботи при вирішенні даної проблеми на створення насамперед конкурентоспроможного персоналу та підприємства. А в цьому тандемі пріоритет повинен віддаватися персоналу, так як саме в людях зосереджується конкурентоспроможна сила підприємства.

1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках

Як показує досвід роботи багатьох вітчизняних підприємств, що в конкурентній боротьбі перемагає той, хто постійно виборює та бореться за свої конкурентні позиції як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому. При цьому керівництву компаній слід враховувати, що джерелом підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є не тільки стан зовнішнього середовища, а й внутрішнє середовище фірми. Адже без розробки організаційно-економічних змін всередині підприємства неможливо підтримувати його конкурентоспроможність на належному рівні.

Отже, одним з головних завдань вітчизняних товаровиробників у сучасних умовах є визначення основних напрямів розвитку і вдосконалення методів управління конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках.

Управління конкурентоспроможністю підприємств охоплює з одного боку проблемність якості продукції та послуг, ресурсозбереження, вивчення інфраструктури внутрішніх і зовнішніх ринків, з другого – всі загальні функції управління (стратегічний маркетинг, планування, організацію процесів, облік і контроль, мотивацію і регулювання), з третього – всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів. Із сказаного виходить, що один з важливих напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в розробці методів

одержання та утримання ним конкурентних переваг і поліпшення його адаптаційних властивостей на зовнішніх ринках.

Проблема пошуку шляхів вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в економічній науці й практиці багатопланова, вимагає системно цільового підходу. При цьому основний акцент робиться на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності й організаційно-економічних методів, що складають єдиний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках, який об'єднує управлінські, технічні й технологічні заходи з її підвищення [3].

Дійсно, випуск конкурентоспроможної продукції в умовах внутрішнього та зовнішнього ринку пов'язаний з необхідністю перебудови організаційної, кадрової і виробничої структур підприємства. Аналіз досвіду роботи ряду вітчизняних підприємств, проведений на рівні держави, показав, що в результаті затягування адаптаційних процесів у виробничій і кадровій структурі втрачається 30-40% потенційного ефекту нових технологій [7]. Тому зволікання в рішенні цієї проблеми – прямий шлях до банкрутства.

О.Д.Гудзинським та Н.М.Сіренко [5] встановлено, що лише 10-15% управлінської команди вітчизняних підприємств готові йти на зміни і працювати в умовах ризику на зовнішніх ринках. Як правило, в таких суб'єктах господарювання забезпечується достатньо висока результативність їхньої діяльності.

Оскільки можливості впливу підприємства в своєму середовищі в українських реаліях при умові великої кількості виробників і жорсткої конкуренції є незначними, а керівництву підприємства потрібно приділити велику увагу зміні умови зовнішнього середовища.

При вирішенні завдань можна запропонувати комплексну концепцію управління конкурентоспроможності підприємства, які володіють можливістю формування, коригування цілей підприємства та її стратегії розвитку відповідно при досягнутому рівні конкурентоспроможності; методи управління конкурентоспроможністю, організаційно-економічний механізм підтримки

управління конкурентоспроможності, в сонові якої лежать програмно-цільові комплексні блоки, що відображали необхідні організаційні, економічні й техніко-технологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень в даній сфері діяльності. Блоки механізму, знаходячись у взаємозв'язку один з одним і утворюючи тим самим певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентних переваг і адаптаційних властивостей підприємства і зміцнення його позицій на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Отже, найголовнішими організаційно-економічними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- активізація інвестиційної і інноваційної діяльності, технічне переоснащення підприємства;
- поліпшення фінансового і податкового менеджменту;
- розробка заходів, спрямованих на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів;
- поліпшення системи управління персоналом та мотивацією праці;
- впровадження систем управління якістю та їх сертифікація;
- комплексний підхід до диверсифікації і планування виробництва;
- зміна системи обліку і аналізу витрат;
- поліпшення маркетингової орієнтації, додаткова підтримка маркетингової служби;
- поліпшення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- досягнення єдності усіх ланок і процесів управління в зовнішній та внутрішній політиці підприємства.

Розглянемо тепер більш детально систему управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках.

Взагалі, в науковій літературі під системою розуміється комплекс взаємозв'язаних елементів, які мають спільні властивості, що об'єднані заради

здійснення певної мети [4]. Системним є той підхід, за якого всі зв'язки, елементи, функції і проблеми управління розглядаються у вигляді єдиного цілого. Виділення систем здійснюється на основі п'яти основних чинників, згідно яких система: володіє загальною метою; складається з взаємозв'язаних елементів, які створюють її внутрішню структуру; має разом з внутрішніми елементами зовнішнє оточення, що складає її обмеження; володіє певними ресурсами, які забезпечують її функціонування; очолюється центром управління, що забезпечує її рух до поставленої мети.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, а отже, і комплекси відповідних технічних, управлінських і технологічних заходів повинні розроблятися, виходячи з цільової установки на основі цілісної системи принципів, в якості яких доцільно використовувати наступні сім груп принципів [8].

1. Загальносистемні принципи: комплексність – окремі ланки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю повинні бути вбудовані у всі функціональні підрозділи підприємства; системність – процес розробки і реалізації організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю повинен ґрунтуватися на методології системного аналізу систем, що розвиваються; динамічність – стратегічні рішення з управління конкурентоспроможністю, що ухвалюються, повинні мати основою динамічні ряди оцінок стратегічних можливостей і конкурентних позицій підприємства; безперервність – робота над стратегією управління конкурентоспроможністю повинна вестися постійно, з відстеженням стрибкоподібних змін складових її чинників; оптимальність – управлінський вибір базується на використанні критерійного базису, що відображає принцип оптимальності, який витікає з прийнятої на підприємстві системи ціннісних установок; конструктивність – організаційно-економічний механізм повинен формулювати стратегії і тактику управління конкурентоспроможністю, обґрунтовувати їх вибір і виробляти шляхи їх реалізації.

2. Принципи управління розвитком: принципи розвитку систем, моделювання, ухвалення управлінських рішень, самоорганізації, синергізму. Для адекватного опису організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю необхідно використовувати підхід на основі самоорганізації і орієнтуватися на виконання основних принципів синергетики як базової теорії самоорганізації.

3. Стратегічні принципи – концентрація зусиль, баланс ризиків, кооперація.

4. Принцип інформованості й достатності учасників процесу управління.

5. Принцип використання безперервного моніторингу, що передбачає постійне спостереження і контроль за реалізацією і динамікою життєвого циклу процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

6. Принцип забезпечення і підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства, що постійно відстежує і готує альтернативні варіанти стратегій управління.

7. Принцип зворотного зв'язку, що дозволяє зробити механізм управління конкурентоспроможністю адаптивним по відношенню до ринкового середовища, що постійно трансформується. Облік цього принципу дозволяє провести необхідні структурні, організаційні й ресурсні зміни на підприємстві, що зрештою може зачіпати його інтереси і можливості.

При розробці організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю необхідно підходити до нього як до багатоаспектної соціально-економічної системи. Він повинен розроблятися як гетерогенний механізм, що забезпечує взаємодію підприємства шляхом застосування стратегій управління з гетерогенним середовищем, що включає ринкову, екологічну і соціальну складові.

Розроблений із застосуванням розглянутих вище загальносистемних принципів механізм підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання може бути ефективно діючим, якщо він враховує і забезпечує: оптимальне поєднання централізованої і децентралізованої ініціативи, єдність

цілей, дій всього підприємства і окремих його ланок, систему мотивації, що створює зацікавленість всіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технологічної і технічної баз управління, які дозволяють з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності фірми [6].

Успіх механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від його початкового стану, його функціональної і структурної організації. Механізм, який пропонується, повинен функціонувати як програмно-цільова структура управління, що діє за типом управління проектом, тобто володіти повноваженнями з контролю і забезпечення реалізації, мати ресурсне забезпечення для виконання своїх дій – фінансові, матеріально-технічні і трудові ресурси. Організаційно-економічний механізм повинен мати такі повноваження, які дозволяли б йому ефективно впливати на організацію всіх матеріально-фінансових потоків усередині підприємства та на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоспроможності.

На основі розглянутих вище вимог і принципів системно-цільового підходу розроблено оригінальний організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, принципова блоксхема якого відображена на рис. 1.1.

Запропонований механізм є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, що складається з комплексу взаємозв'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що створюють певну цілісність.

Як видно з малюнка, структуру основних елементів розробленого механізму управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові блоки, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технічні й технологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності. Запропонований організаційно-економічний механізм включає наступні блоки: вибір конкурентних стратегій розвитку на зовнішніх ринках, реформування

системи управління персоналом і трудовою мотивацією, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Впровадження систем управління якістю і їх сертифікація, системний підхід до диверсифікації і планування виробництва, досягнення єдності дій всіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства, реорганізація системи обліку і аналізу, вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби, активізація інвестиційної і інноваційної діяльності, залучення зовнішнього інвестування, вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю, вдосконалення фінансового і податкового менеджменту, розробка заходів, направлених на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів, технічне і технологічне переозброєння та модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів відповідних до міжнародних стандартів.

Всі названі блоки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, знаходячись у взаємозв'язку і, тим самим утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг і високої адаптації до зовнішнього ринкового середовища, що динамічно змінюється. Кожен з блоків, у свою чергу, розглядається як система, що включає багатообразні системо-формуючі компоненти.

Викладена нижче принципова блок-схема організаційно-економічного механізму підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю комплексних заходів, які дозволяють перебудувати всю систему управління, задіяти внутрішні ресурси підприємства, створити в структурних підрозділах постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності, підвищити конкурентоспроможність підприємства і покращити його позиції на ринку.



Рис. 1.1. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках [77, с. 55]

Всі названі блоки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, знаходячись у взаємозв'язку і, тим самим утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках за рахунок створення і

підтримки конкурентних переваг і високої адаптації до зовнішнього ринкового середовища, що динамічно змінюється. Кожен з блоків, у свою чергу, розглядається як система, що включає багатообразні системо-формуючі компоненти.

Викладена нище принципова блок-схема організаційно-економічного механізму підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю комплексних за ходів, які дозволяють перебудувати всю систему управління, задіяти внутрішні ресурси підприємства, створити в структурних підрозділах постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності, підвищити конкурентоспроможність підприємства і покращити його позиції на ринку.

Безумовно, дана схема, враховуючи складність і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності підприємства, не відображає з високим ступенем деталізації всю гаму організаційно-економічних, техніко-технологічних, фінансових й інших методів вирішення цієї за дачі.

Таким чином, така структуризація надає можливість провести системний та цілеспрямований пошук шляхів узгодження всіх елементів організаційно-економічного забезпечення управління підприємством з метою концентрації зусиль і управлінських дій на чинники, що визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентоспроможності й стійкості до ринкових умов.

Управління конкурентоспроможністю продукції вагомий критерій доцільності виходу підприємства на зовнішній ринок, умова ефективного проведення зовнішньоекономічних операцій і складова вибору засобів та методів виробничо-експортної діяльності, яка являє собою сукупність якісних і вартісних ознак продукції, що забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів.

Критеріями оцінки управління конкурентоспроможністю продукції на зовнішньому ринку слід вважати фактори, які визначають його кон'юнктуру:

- наявність споживача даного виду продукції;
- кількість конкурентів, які випускають аналогічну продукцію;

- обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств-конкурентів у цілому й у сфері діяльності українського підприємства;
- важливість для конкурентів «панування» на тому сегменті ринку, який опанований чи планується до «завоювання» вітчизняним підприємством;
- основні напрямки конкурентної боротьби на зовнішньому ринку;
- оцінка стратегічної діяльності конкурентів (контроль за каналами збуту та діяльністю підприємств-постачальників з метою зниження рівня витрат);
- політика горизонтальної інтеграції (з метою виявлення можливостей проведення контролю та управління станом сектору певної галузі);
- розмаїття методів конкуренції (ціни, якість, технологічний рівень, дизайн продукції, сервісні послуги, імідж підприємства, товарний знак тощо);
- стабільність попиту на продукцію, яку має підприємство на кожному сегменті ринку.

У сучасних умовах на світовому ринку на зміну ціновій конкуренції прийшла нецінова, тобто конкуренція технічного та якісного рівня продукції. У конкурентній боротьбі за ринки збуту перемагає не той, хто пропонує нижчі ціни, а той, хто пропонує вищу якість, оскільки продукція з кращою якістю значно ефективніша у використанні. Однак при цьому роль ціни не зменшується, вона завжди була й буде виступати найвпливовішим критерієм максимізації прибутку.

Конкурентоспроможність експортної продукції характеризують показники попиту на неї, а економічний ефект виражається величиною одержаного прибутку від реалізації продукції на зовнішньому ринку. Крім цього, на рівень конкурентоспроможності продукції вказують такі економічні показники, як:

- 1) динаміка експорту продукції у вартісному та натуральному відтворенні (перевищення темпів зростання вартісного обсягу продукції з урахуванням інфляційного підвищення цін над зростанням її фізичного обсягу свідчить про підвищення попиту на неї);
- 2) відношення прибутку від реалізації продукції на зовнішньому ринку до обсягу її експорту (збільшення такого показника вказує на підвищення конкурентоспроможності продукції);

3) відношення обсягів реалізації експортної продукції до вартості матеріально-виробничих запасів (зменшення цього показника свідчить про сповільнення оборотності запасів через зниження попиту на продукцію або збільшення матеріальних запасів);

4) відношення обсягів реалізації експорту до нереалізованої експортної продукції (зменшення цього показника свідчить про зниження попиту або перевиробництво експортної продукції);

5) відношення обсягів реалізації експорту до дебіторської заборгованості, яке відображає обсяги комерційних кредитів, наданих іноземним покупцям (чим вищий попит на експортну продукцію, тим нижчий розмір кредиту, менша дебіторська заборгованість);

6) «портфель» іноземних замовлень, обсяг якого характеризує рівень попиту на продукцію вітчизняних підприємств;

7) завантаження виробничих потужностей виготовленням продукції на експорт (зниження попиту викликає зменшення даного показника);

8) обсяги й напрями капіталовкладень (показник відтворює ступінь спрямування капітальних інвестицій на виробництво найперспективніших і конкурентоспроможних видів продукції).

До факторів, які безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності експортної продукції, слід віднести не лише високу якість та економічні умови продажу, а й ряд нецінових чинників: унікальність, ефективність бази для поширення інформації про продукцію, динамізм збуту і можливість швидкого реагування на ринкові досягнення.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний (правовий), комерційний. І хоч всі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості»:

1) цінова політика щодо конкурентоспроможності продукції;

- 2) інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції;
- 3) оподаткування підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію;
- 4) кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну експортну продукцію, і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво);
- 5) регулювання імпорту продукції;
- 6) регулювання фінансового обліку;
- 7) антимонопольна політика.

Кожне підприємство повинно мати власний імідж, щоб вийти на зовнішні ринки та мати конкурентні переваги. Яким він буде: сильним, прозорим та винятковим або хаотичним, непевним і фрагментарним - цілком залежатиме від умінь менеджера застосувати цей не завжди використовуваний ресурс для того.

Ще одним важливим аспектом управління конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є імідж підприємства. Створення позитивного іміджу підприємств на зовнішніх ринках завдяки розробці відповідних стратегій на різних ієрархічних ланках управління підприємством. Сильний імідж може дати суттєву перевагу, особливо в тому випадку, коли підприємство не відрізняється або незначно відрізняється на ринку від конкурентів.

Відповідно до нього управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку 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. Значення кожної зі складових функцій нами представлено в табл.1.2[5, с. 95]:

**Складові функції процесного підходу до управління
конкурентоспроможністю**

Складова	Значення
Цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей для виходу на зовнішні ринки, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань виходу на зовнішній ринок, розробку програм, складання планів і графіків реалізації захоплення нових ринків та нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
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;
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
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 виходу на зовнішні ринки, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю. Адекватність та ефективність управління кожною складовою даного процесу, дасть змогу підприємству сформувати та підтримувати на належному рівні власну конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

1.3. Критерії та показники управління конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки та характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринкового середовища. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється на сьогоднішній день першочерговим елементом ефективності ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі.

Також необхідно оцінювати ряд факторів, які об'єктивно впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також ряд і суб'єктивних факторів, які тісно пов'язані від команди управління підприємства, організації, цілей підприємства, які в результаті забезпечують рівень конкурентоспроможності на підприємстві.

Рівень підвищення конкурентоспроможності має ряд проблемних аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. При цьому вони об'єднуються в єдину систему, які забезпечують рівень конкурентоспроможності товару, в якій існує почергова етапність вирішення проблемних питань по кожному аспекту.

Забезпечення стабільності функціонування підприємства на ринку оцінюється її ефективністю конкурентоспроможності продукції, яке виробляє підприємство та наданих послуг, які забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. Критерії та показники конкурентоспроможності представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники конкурентоспроможності та алгоритм їх розрахунку [69, с. 104]

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.

1.2.Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидкоореалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100% / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побути	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

В першу групу показників конкурентоспроможності входять такі показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

До другої групи входять такі показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на зовнішньому та внутрішньому ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства $K_{\text{КП}}$, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [167].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства $K_{\text{КП}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{в}} + 0,29\Phi_{\text{п}} + 0,23E_{\text{з}} + 0,33K_{\text{т}} \quad (1.1)$$

де $E_{\text{в}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{\text{п}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства; $E_{\text{з}}$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на зовнішньому ринку; $K_{\text{т}}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності ($E_{\text{в}}$) розраховується за формулою:

$$E_{\text{в}} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\text{п}} + 0,10\Pi \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівдачі; R_{Π} – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства Φ_{Π} розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20 K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{ок} \quad (1.3)$$

Де K_A – відносний показник автономії підприємства; K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства; K_L – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{ок}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару; R_{Π} – відносний показник рентабельності продажів; $K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару $K_{кт}$ розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства 1.1-4.2 (табл.) і переклад показників 1.1-3.4 у відносні величини (бали).

Для перекладу показників 1.1-3.4 у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

В цілях перекладу показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому, у 5-ть балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; у 10-ть балів – на рівні базового; у 15-ть – краще, ніж базовий.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства по представлених вище формулах.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Переваги методу. Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на зовнішньому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації на зовнішніх ринках.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлені на рисунку 1.1.

Для оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи [3, с. 6]:

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити: критеріальні методи, експертні методи.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють: графічні методи, математичні методи, логістичні методи.

За можливістю розробки управлінських рішень існують: одномоментні методи, стратегічні методи.

За способом оцінки виділяють: індикаторні методи, матричні методи.

Метод переваг. Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому

слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги, рис. 1.2.

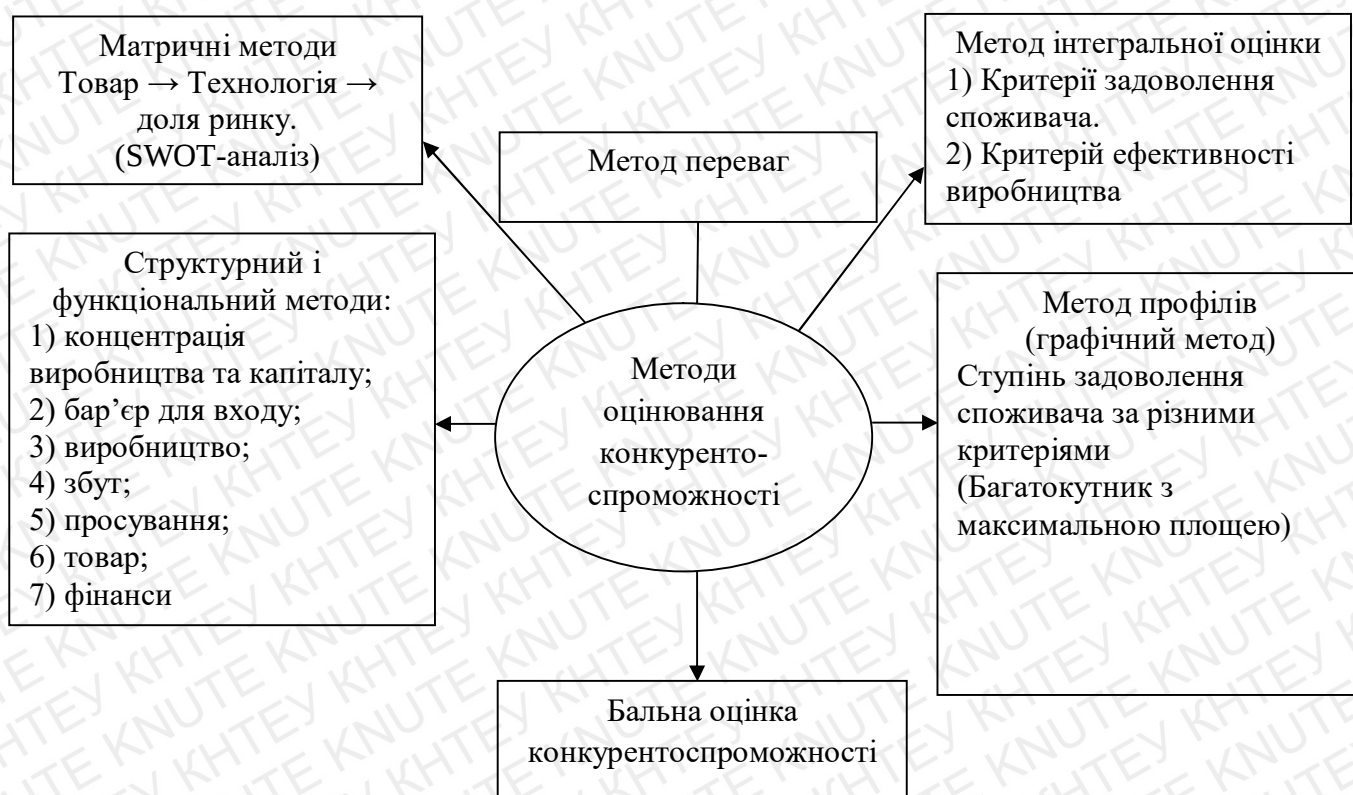


Рис. 1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства[5]

Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якостях товару, що створює цінність для покупця за рахунок зменшення його витрат чи підвищення ефективності його діяльності. Вона збільшує «ринкову силу» підприємства так, що може примусити ринок прийняти більш високу ціну продажу порівняно з конкурентами.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для товаровиробника, дозволяє знизити собівартість більшою мірою, ніж пріоритетний конкурент.

Обидва типи конкурентних переваг мають різне походження і різну природу, а звідси часто бувають несумісні, оскільки вимагають різних підходів, навичок і культури. На рис. 1.3 представлені обидва типи конкурентних переваг, які можна виявити, використовуючи ринкову силу і продуктивність (Ж.-Ж. Ламбен).

Ринкова сила – як максимальна ціна продаж, що приймається ринком, співвідноситься з ціною конкурента.

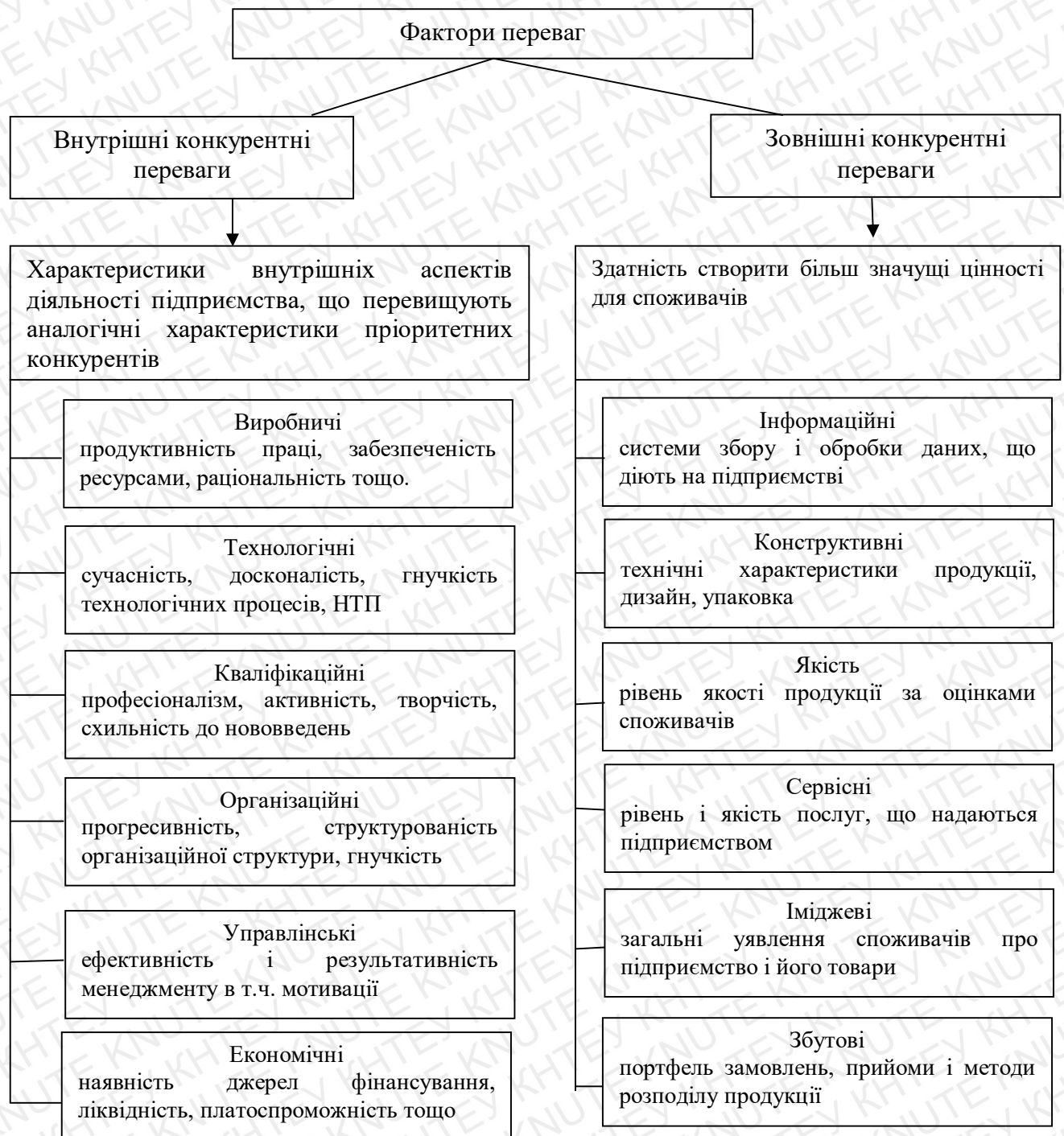


Рис. 1.3. Фактори конкурентних переваг [8]

Продуктивність означає, на скільки питомі витрати на виробництво продукції більші чи менші за витрати конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності за цим методом дає можливість підприємству позиціонувати себе відповідним чином, а отже, визначити відповідну стратегію, сформулювати пріоритетні цілі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена шляхом

аналізу його слабких і сильних сторін. У процесі його необхідно одержати відповіді на наступні питання:

1. Які плани конкурентів щодо зміни долі ринку, підвищення рентабельності виробництва і збільшення обсягів продажу?
2. Якої ринкової стратегії дотримуються ваші конкуренти в даний час?
3. За допомогою яких засобів вони забезпечують їх реалізацію?
4. Які їх сильні і слабкі сторони?
5. Які дії можна чекати в майбутньому від нинішніх і майбутніх конкурентів?

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

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

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції «методом профілів». За його допомогою виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлюють їх ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-

конкурентів. Основний недолік «методу профілів» полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції.

Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм, галузей.

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

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності фірм, які ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить і SWOT-аналіз (по першим буквам: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість). Ціль – виявлення приваблюючих напрямків маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг та загроз, які погрожують фірмі.

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

Бальна оцінка конкурентоспроможності полягає у складанні відповідних таблиць, табл. 1.4. та 1.5., оцінці показників та їх порівняння із підприємствами-конкурентами.

Як видно з таблиці показники конкурентоспроможності підприємства проводиться за таким поетапними рівнями.

Таблиця 1.4

Визначення рівня конкурентоспроможності фірми (значення кожного фактора оцінюється від 1 до 5 балів)[45, с. 34]

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

Сучасний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства є застосування методу бенчмаркінгу. Є багато трактувань до визначень бенчмаркінгу, які збільшуються досить швидко, тому надати та сформулювати його визначення досить важко. Основною ціллю бенчмаркінгу є встановлення ймовірності успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій.

Аналіз конкурентної позиції підприємства[45, с. 37].

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

Параметрами бенчмаркінгу зазвичай є: якість та ціна продукція, ринкова частка, процес та технологія виробництва; собівартість продукції, що виробляється; рентабельність продукції, що виробляється; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали розподілу та збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є одним з інструментів, який в певній ситуації дивиться на внутрішню ефективність діяльності підприємства в результаті чого повинен чітко визначити нові пріоритети діяльності підприємства.

При зіставленні показників ефективності діяльності підприємства має можливість зрозуміти уразливий та раціональний стан діяльності підприємства в порівнянні до конкурентів та лідерами галузі. Цей процес дозволяє відшукати незаповнені ринкові ніші та знайти імовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній.

Етапи бенчмаркінга [89].

1. Визначення об'єкту. Цей етап встановлює потреби підприємства в його змінах та покращенні; оцінюється ефективність діяльності

підприємства; досліджуються та вивчаються основні операції, які мають вплив на кінцеві результати діяльності, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик та йде встановлення наскільки потрібно глибоко застосування бенчмаркінгу.

2. Вибір компанії для порівняння. На цьому етапі встановлюється тип бенчмаркінгу. Який застосовувати зовнішній чи внутрішній. Зовнішній бенчмаркінг проводить порівняння якості роботи даного підприємства з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг навпаки йде зіставлення характеру і якості роботи однакових підрозділів в межах підприємства певного часу.

3. Пошук еталонних підприємств. Налагодження контактів з цими підприємствами, визначаються критерії, за якими йтиме оцінка та аналіз. Об'єктом порівняння виступає реальне підприємство даної галузі (підгалузі), наприклад може бути найближчий конкурент або ж гіпотетичне підприємство з середньогалузевими показниками або найкращими досягненнями в галузі. При чому найточніший варіант дає зіставлення з гіпотетичним підприємством одного галузевого профілю, які побудовані на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці продукції. Коли зіставляти з реальним підприємством отримані результати є не зовсім точними, адже абсолютно ідентичних підприємств не існує (є певні відмінні ознаки в номенклатурі продукції).

4. Аналіз. На підприємстві проводиться збір детальної інформації про власне підприємство та підприємств партнерів по бенчмаркінгу. Джерелом отримання такої інформації може бути обмін між підприємствами з передовим досвідом, використовуються дані комерційних та торгових асоціацій; також беруться дані обстежень, які проведені незалежними організаціями. Зібрана інформація систематизується та класифікується. Потім обирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення поставленої мети та вплив чинників, які визначають результат.

5. Впровадження. Розроблення плану впровадження в дію бенчмаркінгу та процедура його контролю. Оцінюється та аналізується процес впровадження.

6. Нова оцінка. Бенчмаркінг— це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

Бенчмаркінг є досить гарним та корисним інструментом в такому випадку, коли виникає необхідність перегляду ефективності діяльності підприємства і визначення нових пріоритетів діяльності. Зіставлення всіх показників ефективності діяльності дає можливість усвідомити вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства, в порівнянні з конкурентами та світовими лідерами в аналогічній галузі.

Отже, корисність бенчмаркінгу полягає в тому, що функції стають більш керованими, а особливо виробничі та маркетингові, які досліджуються і впроваджуються на власному підприємстві та застосовуються найкращі методи та технології інших провідних підприємств даної галузі. В результаті такого аналізу призведе до збільшення прибутку підприємства з високою економічністю, створення добросовісної конкуренції та задоволення потреб споживачів. Конкурентоспроможність підприємства є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та елементів потенціалу підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

На основі вище зазначеного матеріалу можна зробити наступні висновки:

1) теоретичні аспекти конкурентоспроможності є досить різнопланові та багато є різних підходів до її трактування у науковій літературі. Різні вчені та дослідники не можуть прийти до одного якогось визначення, що таке конкурентоспроможність підприємства та які дійсно показники і критерії повинні

бути врахованими до її визначення, за рахунок цих досліджень спробуємо визначити власне бачення на цей термін.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства мати перевагу над своїми конкурентами за рахунок своєї продукції, яка задовольнятиме потреби споживачів за своїми властивостями при цьому співставити товарну та цінову політику, яка би мала вигоду для підприємства.

2)проаналізовано основні принципи для розроблення механізму управління конкурентоспроможності підприємства та запропоновано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

3. Представлено основні критерії та показники управління конкурентоспроможності підприємства. Визначено за якими показниками визначають рівень конкурентоспроможності підприємства та його позиції на ринку. Охарактеризовано сучасний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства за методом бенчмаркінгу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Виробничо-рекламна компанія ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» (AllPrintLtd.) – велике багатопрофільне підприємство, що представляє собою єдину команду, злагоджено працюючу на рекламному ринку з 1995 року.

Наявність власних виробничих потужностей, передових технологій та високоякісних матеріалів, суміщених з оригінальними ідеями по дизайну, дозволяє нам виготовляти рекламну продукцію найвищої якості, великих тиражів в найкоротші терміни і за доступними цінами.

Пріоритетним напрямком діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» компанії є виготовлення прапорів і прапорної продукції.

Рекламна і іміджева підтримка потрібна всім. Саме тому клієнтами і партнерами ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є різні організації: урядові – МЗС України, СБУ, секретаріат Президента, податкова і митна служби України, міністерства, іноземні посольства і представництва, партії та рухи, навчальні заклади, телеканали та фестивалі, провідні фінансові групи, а так само виробники, такі як RobertBoschltd, Nemiroff, Tikkurila, Лукойл, Нафтогаз України, ТНК і багато інших. Понад 10000 підприємств за роки роботи замовили прапори у ТОВ «ОЛ-ПРІНТ».

Основними партнерами є багато київських і регіональні рекламні агентства, з якими у нас склалися міцні партнерські відносини. Понад п'ятдесят рекламних агентств України – постійні замовники.

З кожним роком ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» освоює нові й удосконалює відпрацьовані технології, покращуємо якість продукції. Випускає нові види

виробів.

Постійно коригує ціни, роблячи їх доступними для будь-якої категорії клієнтів. Купити прапори у виробника це значить не витратити час і гроші на посередників.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є суб'єктом господарювання, оскільки є господарською організацією – юридичною особою, яка здійснює господарську діяльність та зареєстрована.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є товариством з обмеженою відповідальністю – господарське товариство, засноване декількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлений статутом. При цьому, ТОВ несе відповідальність всім своїм майном.

Учасники товариства не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості їх вкладів. Учасники ТОВ, які не повністю внесли свої вклади, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

До складу персоналу ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» входять:

1) директор; 2) головний бухгалтер; 3) заступник директора; 4) менеджер по збуту; 5) три дизайнера; 6) оператор комп'ютерного набору; 7) два інженери; 8) інженер-технолог; 9) завідувач господарством; 10) три сторожі; 11) майстер-ремонтник; 12) два слюсари-ремонтники.

Організаційна структура його має три відокремлені підрозділи, рис.2.1.

Робота на даному підприємстві, як і на будь-якому іншому, поділена між підрозділами та окремими виконавцями; щоб досягти загальної мети діяльності, необхідно координувати їхні дії, тому виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту, що визначає органи управління, порядок їх формування, компетенцію та повноваження трудового колективу і його виборних органів, а також визначає структуру управління, встановлює штати.

Збори учасників обирають голову ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» на строк ними

встановлений. Збори скликає голова товариства. Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники, які володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів, а з питань, які потребують одностайності – всі учасники. Збори учасників скликаються не менш як два рази на рік. Учасники Товариства, що володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів у будь-який час і з будь-якого приводу. Якщо протягом 25 днів голова Товариства не виконав зазначені вимоги, вони вправі самі скликати збори учасників.

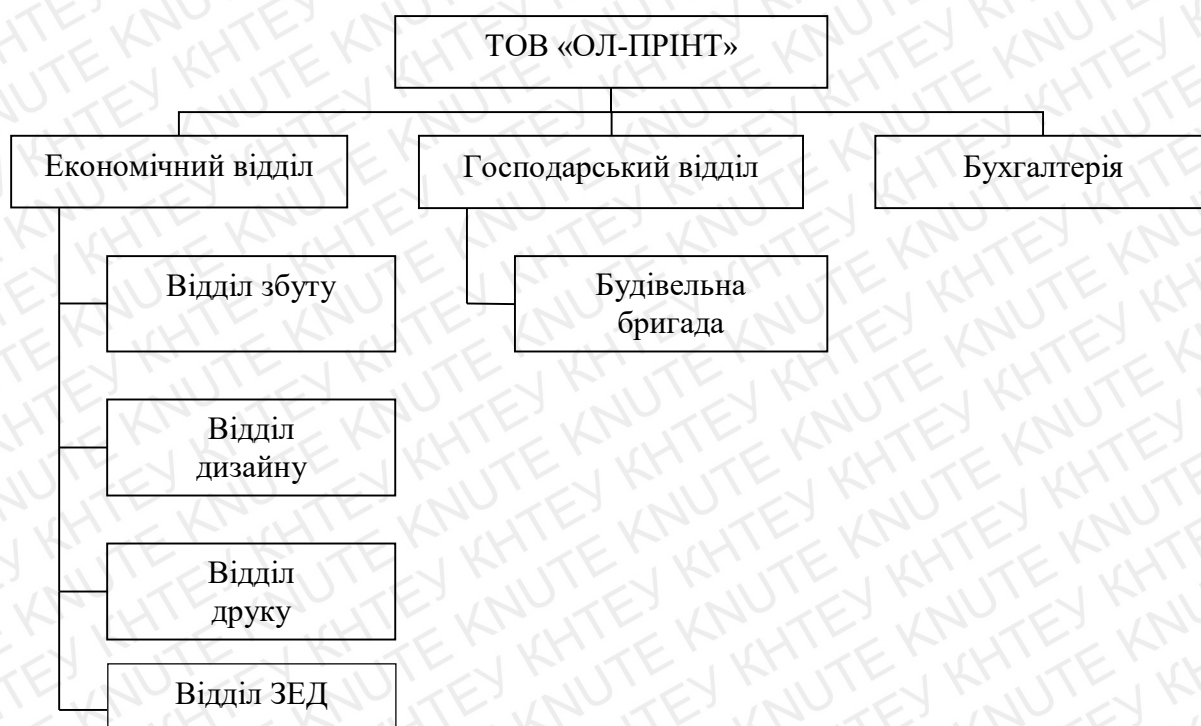


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Управління поточною діяльністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» здійснюється виконавчим органом – директором. Директор призначається зборами учасників на строк ними визначений. З директором укладається трудовий договір (трудовий договір може укладатися у формі контракту).

Апарат ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» формується директором. Директор вирішує всі питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції зборів учасників. Директор підзвітний зборам учасників, несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень.

Контроль за фінансовою та господарською діяльністю виконавчого органу ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» здійснюється Ревізійною комісією. Голова та члени Ревізійної комісії призначаються зборами учасників товариства з їх числа в кількості 3-х осіб. Директор не може бути членом Ревізійної комісії.

Товариство, згідно чинного законодавства України, для перевірки і підтвердження річної бухгалтерської звітності залучає аудиторські фірми (окремих аудиторів).

Структура управління ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» представлена на рис. 2.2.

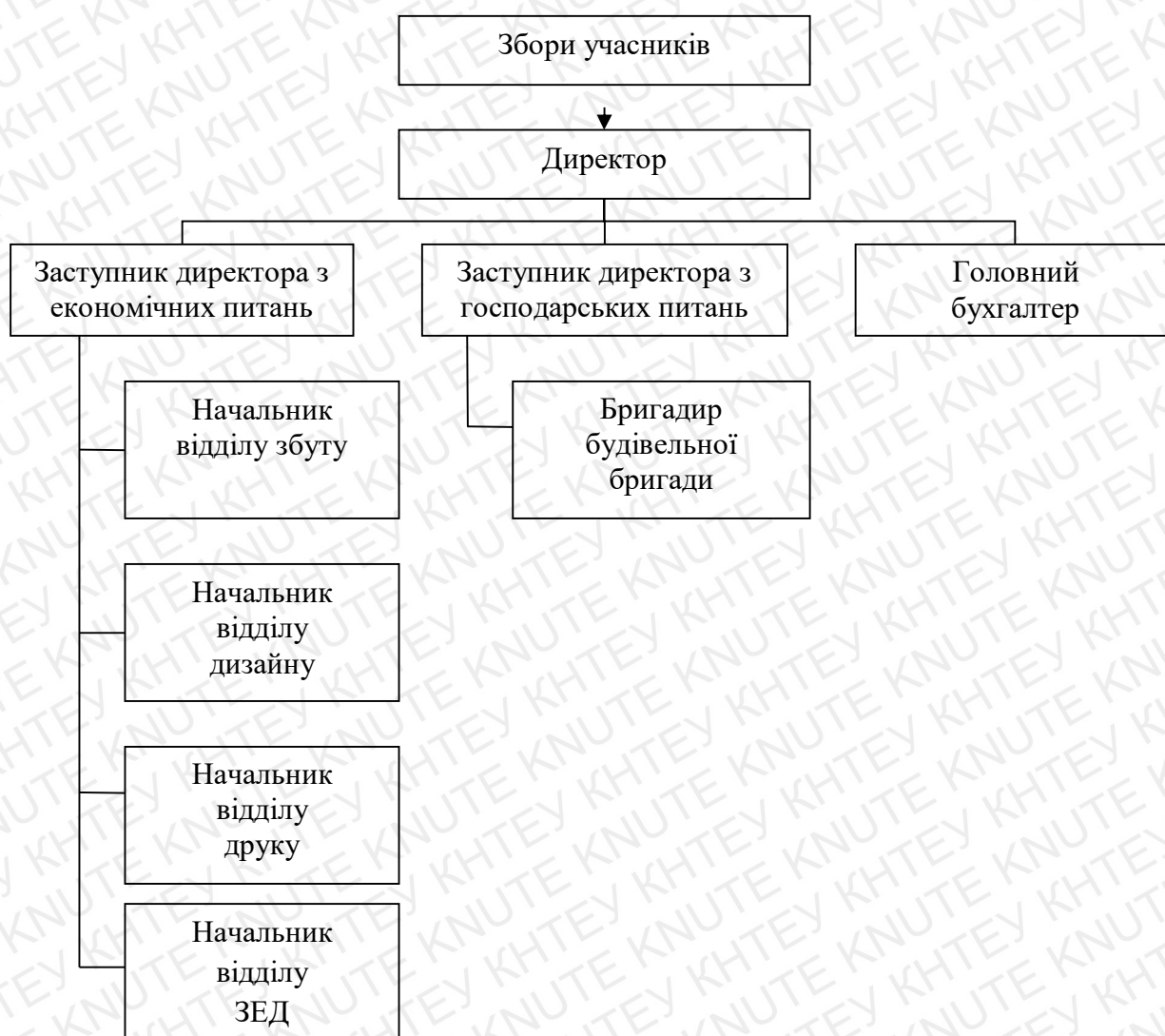


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Розглянувши структуру управління підприємством, видно що зв'язки на фірмі є лінійними, а отже відсутні множинність підпорядкувань, дублювання розпоряджень різними керівниками і т.п.

Генеральному директору, який разом із заступником директора з економічних питань і головним бухгалтером є засновником підприємства, підпорядковується заступник з економічних питань, заступник з господарських питань і головний бухгалтер.

У підпорядкуванні у заступника з економічних питань перебувають:

- менеджер по роботі з клієнтами (збуту). Його обов'язки полягають у прийнятті замовлення, доведення його до виконавця погодження макету з замовником, видача готової продукції останньому і ін. Менеджер являється обличчям фірми для клієнта, а для самої фірми – представником клієнта;
- начальник відділу дизайну. У його підпорядкуванні перебувають два дизайнери та оператор з комп'ютерного набору, їхня робота полягає у розробці макетів, написання рекламних текстів, оформлення позитивів для подальшого друку;
- начальник відділу друку, який разом із двома інженерами замиється виробничою діяльністю;
- начальник відділу ЗЕД займається експортно-імпортними операціями на підприємстві. Шукає потенційних клієнтів на зовнішньому ринку та постачальників імпортової продукції на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ».

Заступника директора з господарських питань було призначено у зв'язку з придбанням у 2017 р. будинку, який потребував капітального ремонту. Він очолює всі роботи, пов'язані з ремонтом та охороною будинку.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи є головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

При аналізі ефективності господарської діяльності за показниками фінансової звітності ставлять такі основні завдання: вивчити обсяг і структуру абсолютної величини чистого прибутку підприємства; визначити показники відносної прибутковості або рентабельності, котрі можна поділити на дві групи: показники прибутковості вкладених коштів (ресурсів) у підприємницьку діяльність (активи підприємства) та прибутковості понесених підприємством витрат в процесі господарювання. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства.

Розглянемо аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» на основі балансу та звіту про фінансові результати за 2015–2017 роки (додаток А).

Для проведення порівняльного аналізу основних фінансово-господарських показників виберемо за базу 2013 рік, відносно якого будемо визначати відхилення основних показників господарської діяльності підприємства, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013–2017 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р.	
		2013	2014	2015	2016	2017	+/-	%
1.	Статутний капітал, тис. грн.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0	0
2.	Основні засоби:							
	залишкова вартість, тис. грн.	701,5	787,7	5740,2	5228,2	6003,7	5302,2	855,8
	первісна вартість, тис. грн.	720,3	809,4	6274,5	6836,7	7089,4	6369,1	984,2
	знос, тис. грн.	18,9	21,3	534,3	1608,5	1954,3	1935,4	10340,2
3.	Запаси, тис. грн.	792,2	890,1	475,2	913,2	1008,7	216,5	127,3
4.	Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн..	332,4	373,5	867,6	1974,1	2077,3	1744,9	624,9
5.	Грошові кошти, тис. грн.	30,4	34,2	739	1230	496,8	466,4	1634,2
6.	Інші оборотні активи, тис. грн.	200,8	225,6	597,2	1162,8	1987,5	1786,7	989,8
7.	Середньооблікова кількість працівників, осіб	48	45	48	42	50	2	104,2

Аналізуючи таблицю 2.1, спостерігається значне збільшення запасів на підприємстві, яке відбувається за рахунок запасів, що загалом свідчить про зростання виробничого потенціалу ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», запаси та інша поточна заборгованість теж значно зросла за аналізований період. У 2017 році грошові

кошти та їх еквіваленти на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» було збільшене у 16 разів, що свідчить про розширення діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ».

Проведемо аналіз показників фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ОЛ ПРІНТ» та відобразимо результати аналізу в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»
за 2013–2017 роки**

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р.	
		2013	2014	2015	2016	2017	+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3969,47	4406,4	17971,5	32175,1	41527,3	37857,83	1046,2
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2563,3	3767,3	16388,9	23044,4	26148,2	23584,9	1020,1
3.	Інші операційні доходи, тис. грн.	69		357,9	1390,7	2078,3	2009,3	3012,0
4.	Інші операційні витрати, тис. грн.	143,5	367,0	1882,4	10448,4	6473,6	6330,1	4511,2
5.	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	201,17	272,1	58,1	76,2	157,3	-43,87	78,19
6.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	165,27	220,4	47,6	76,2	107,8	-57,47	65,23

За даними таблиці 2.2 слід відзначити, що виручка від реалізації продукції була збільшена на 37857,83 тис. грн. або на 1046,2%, собівартість реалізації продукції – збільшилася майже у 10 разів або на 23584,9 тис. грн., а паралельні показники фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток мали зменшення. Збільшення даних показників економічної результативності свідчить про розширення господарської діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за рахунок розширення номенклатури, підвищення ціни на продукцію та про стратегічну політику завоювання нових ринків збуту.

Основними шляхами зниження витрат та зростання прибутку для ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» може бути:

– зниження матеріальних витрат на одиницю продукції. Оскільки в більшості галузей промисловості вони займають високу питому вагу в структурі

витрат на виробництво, то навіть незначне заощадження матеріальних витрат (сировини, матеріалів, палива, енергії) при виробництві одиниці продукції дає певний ефект в цілому по підприємству;

- зниження витрат на оплату праці на одиницю продукції;
- скорочення адміністративно-управлінських витрат;
- ліквідація непродуктивних витрат і втрат;
- застосування ресурсозберігаючої технології, що забезпечує економію матеріалів та енергії;
- розроблення оптимальної стратегії технічного ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»;
- запровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних відносин, що сприяють економії всіх видів ресурсів, підвищенню якості продукції;
- раціоналізація організаційної структури системи управління виробництвом з метою скорочення витрат на управління, підвищення його ефективності тощо.

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «ОЛ-» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ліквідності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013–2017 роки

№ з/п	Показники	Нормат. значен.	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р. +/-
			2013	2014	2015	2016	2017	
1.	Загальний коефіцієнт покриття	>2	0,63	0,63	0,41	0,56	0,63	0,00
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,8	0,26	0,26	0,36	0,49	0,56	0,30
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,01	0,01	0,08	0,01	0,03	0,02

В таблиці 2.3 загальний коефіцієнт покриття показує частку поточних зобов'язань, що може бути покрита поточними активами. У 2017 році загальний коефіцієнт покриття в порівнянні до 2013 року не змінився, що свідчить про незмінні показники платоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» в цілому, а так як показник менше нормативного, що означає про не покриття поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (миттєвої ліквідності), є проміжним коефіцієнтом покриття і показує яка частина поточних активів з відрахуванням запасів і дебіторської заборгованості, платежі по якій очікуються не більш як через рік після звітної дати, покривається поточними зобов'язаннями. У 2017 році коефіцієнт швидкої ліквідності був зменшений на 0,30, що є позитивною тенденцією, оскільки коефіцієнт наближається до нормативного значення. Для покращення коефіцієнту швидкої ліквідності необхідно збільшити найбільш ліквідні активи (кошти у національній та іноземній валюті), або зменшити поточні зобов'язання (зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових пасивів підприємство може одно моментно погасити. Для нормального функціонування підприємства, він має знаходитись у межах, що становлять 20–50% поточних пасивів. Розрахунки показали, що ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має низький рівень абсолютної ліквідності і змінюється періодами. У 2013 році ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» мав змогу погасити лише 0,01% короткострокових пасивів, у 2017 році його спроможність була підвищена до 0,03%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню.

В табл. 2.4 розглянемо показники платоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013-2017 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
1. Коефіцієнт автономії	0,11	0,12	0,02	0,04	0,04	-0,07
2. Коефіцієнт фінансування(співвідношення залученого та власного капіталу)	7,71	7,52	62,39	26,42	24,68	16,97
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,58	-0,58	-1,55	-0,69	-0,58	0,00

Продовження табл. 2.4

4. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,00	0,00	3,10	-1,29	-0,39	-0,64
5. Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	1,00	0,95	1,05	1,01	0,01

Коефіцієнт автономії ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» показує, що частка активів власників у загальній сумі активів невелика і має тенденцію до зменшення, тобто фінансовий стан підприємства є нестабільним. Значно зменшилася частка запасів у загальній сумі активів, про що свідчить коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань знизився в 2017 році на 0,64 пункти в порівнянні в 2013 роком, а коефіцієнт поточних зобов'язань навпаки збільшився на 0,01 пункти в 2017 році в порівнянні до базового 2013 року.

Показники ділової активності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,68	1,53	3,50	3,05	2,55	0,85
Тривалість обороту оборотних активів	217,26	238,56	104,29	119,67	143,14	-74,12
Частка оборотних засобів в активах	0,56	0,56	0,39	0,57	0,61	0,05
Чистий оборотний капітал	278,8	320,4	605,6	-128,6	409	130,2

Дані табл. 2.5 свідчать коефіцієнт оборотності оборотних активів 2017 році збільшився на 0,85 порівняно з 2013 роком, що показує про збільшення використання виробничих ресурсів. Тривалість обороту навпаки зменшилася у 2017 році в порівнянні з 2013 роком на 74,12 тис. грн., що показує зменшення тривалості обороту коштів на підприємстві.

Частка оборотних засобів в активах має тенденцію до збільшення в 2017 році в порівнянні до 2013 року на 0,05, що означає відбувалося інвестування коштів, але цьому показнику краще зменшуватися чим збільшуватися.

Чистий оборотний капітал збільшився на 130,2 тис. грн. 2017 році в

порівнянні 2013 роком, що означає підприємство погасило свої короткострокові зобов'язання.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013-2017 роки, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
1. Рентабельність господарської діяльності	7,43	5,57	0,32	0,23	0,48	-6,95
2. Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5,07	6,18	0,32	0,24	0,00	-5,07
3. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	4,16	5,00	0,26	0,24	0,26	-3,90
4. Рентабельність активів	2,05	2,14	0,20	0,18	0,20	-1,85
5. Рентабельність власного капіталу	15,62	18,39	5,09	7,75	5,17	-10,45

Рентабельність господарської діяльності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» в 2017 році зросла в порівнянні з 2013 роком на 6,95% і становить 0,48%. Валова рентабельність ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» за три роки набула тенденцію до зменшення, що свідчить про рівень не окупності виробничих витрат.

Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції в 2017 році цей показник дорівнював 0,26%, а в 2013 році 4,16%, тобто відбулося значне зниження комерційної рентабельності на 3,90% в 2017 році в порівнянні до 2013 роком, що означає ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» підприємство отримало прибутки, але вони зменшилися.

Коефіцієнт рентабельності активів в період з 2013-2017 року мав тенденцію до зменшення, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу в період 2013-2017 року мав тенденцію також до спаду, що свідчить про неефективне вкладання коштів доданого підприємства.

2.2. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Діагностика середовища ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» здійснюється з метою виявлення можливостей миттєвої мобілізації підприємства в результаті зміни певних чинників ринкового та внутрішнього середовища.

Аналіз макрооточення ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» виконується з метою визначення рівня впливу на підприємство таких компонентів як: демографічних, економічних, технологічних, політико-правових та соціально-культурних. Характеристика макрооточення ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» у розрізі основних компонентів і чинників подана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Діагностика макрооточення ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3	4
Демографічна			
Розміщення населення на території	Нерівномірне	Збереження нерівномірного розселення	Чітке позиціонування за регіонами країни та поза її межами
Міграційні тенденції	Високі темпи еміграції	Подальше зменшення населення країн	Підвищення конкуренції в галузі
Економічна			
Купівельна спроможність населення	Середня	Можливе підвищення	Стимулює зростання обсягів товароруку
Рівень інфляції	Високий	Значне зростання	Впливає істотно
Фінансово-кредитна політика	Високі відсотки за кредити, обмежений до них доступ	Погіршення ситуації	Обмежує розвиток підприємства
Система оподаткування	Високі ставки оподаткування	Можливе зниження	Зменшення власних коштів на розширення діяльності підприємства

Продовження табл. 2.7

Зміни в структурі споживання громадян	Значні	Зростає зацікавлення до закупівлі поліграфічної та аксесуарної продукції	Дає змогу збільшити обсяги реалізації
Технологічна			
Темпи технологічних змін	Досить швидкий розвиток нових видів техніки	Незначне зростання	Потреба швидкої реалізації застарілих моделей
Інноваційний потенціал галузі	Середній	Інтенсивне впровадження інновацій	Запровадження нових підходів до способів та методів реалізації
Політико-правова			
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Задовільний	Можливе поліпшення	Діє протягом досить тривалого часу
Державна економічна політика	Структурні зрушення в економіці країни	Негативні	Не стимулює подальший розвиток видів діяльності підприємства
Соціально-культурна			
Рівень освіти населення	Достатньо високий	Подальше зростання	Підвищення культурного рівня населення
Ставлення людей до праці	Переважає бажання працювати	Подальше поліпшення	Підвищення ставлення до праці

З результатів проведеного аналізу випливає, що демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні задовільна і загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», використанню можливостей правового простору, забезпеченню його кваліфікованим персоналом, котрий належним чином виконуватиме поставлені перед ним завдання.

Що ж стосується безпосереднього оточення ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», то його можна характеризувати наступним чином.

Протягом 2013-2017 років вітчизняний ринок поліграфічної продукції, належав до числа ринків, які повільно розвиваються, порівняно з ринками країн Європи. Але з кожним роком ринок поліграфічної продукції набирає обертів та розвивається за рахунок проведення пісенного конкурсу Євробачення 2017 та в 2018 році фіналу Ліги Чемпіонів, що призвело до збільшення продажів поліграфічної продукції.

Також одним із основних факторів розвитку ринку в цей період було зростання доходів населення, викликане темпами збільшення заробітної плати.

Не насиченість ринку поліграфічної продукції та відносно невисокі бар'єри входу на нього зробили цю сферу досить привабливою. Тому, кількість компаній на ринку збільшується внаслідок цього збільшується конкуренція в галузі.

В Україні та за її межами досить велика конкуренція в галузі розгляне три найбільших конкурентів, які працюють на зовнішньому ринку:

- видавничо-поліграфічне підприємство «Компас»;
- типографічно-поліграфічне підприємство «Salutis»;
- Київський друкований цех.

Отже, в Україні відмічається досить високий рівень конкуренції особливо за останні 2013-2017 рр.

Результати діагностики ринку (конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів, які можуть вийти на зовнішній ринок; споживачів; постачальників-організацій та індивідуальних підприємців, які забезпечують виробників необхідними ресурсами) подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Діагностика мезооточення ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
1	2	3	4
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які реалізують аналогічну продукцію на тому ж ринку	Зниження цін на продукцію, розширення їх спектра, поліпшення якості, оперативність надання після продажного сервісу	Зниження конкурентоспроможності продукції, скорочення обсягів надання послуг	Розширення номенклатури продукції, гнучка цінова політика, підвищення якості обслуговування
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності на зовнішніх ринках	Послаблення конкурентних позицій на зовнішньому ринку	Пошук нових ринкових можливостей
Споживачі			
Географічне розміщення	Збільшення обсягів реалізації за рахунок охоплення зовнішнього ринку	Збільшення витрат, ризику, пов'язані з можливістю втрат	Створення філій, спільних підприємств на території інших держав

Продовження табл. 2.8

Демографічні характеристики (сфера діяльності)	Збільшення кількості покупців	Орієнтація на певні сегменти ринку (поліграфічний)	Рекламні заходи, пропаганда, організація спеціалізованих програм
Постачальники			
Гарантія якості продукції	Удосконалення механізму співпраці	Забезпечує впевненість у надійності та якості реалізованої продукції	Налагодження довготривалої співпраці
Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращання	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвоечасного виконання замовлення	Укладення угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості
Вартість продукції	Можливе зростання вартості продукції	Збільшення собівартості реалізованої продукції	Ймовірний пошук нових постачальників

Проведений аналіз мезооточення ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (розширення номенклатури, гнучка цінова політика тощо). Споживачами продукції товариства є фізичні та юридичні особи, що знаходяться на території України.

Однак спостерігаються тенденції до розширення діяльності за межами країни та до закріплення позицій в інших районних центрах, що може призвести до зростання витрат. Виникла потреба також переглянути умови співпраці з наявними постачальниками.

Остаточну оцінку сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз проводять за допомогою матриці SWOT-аналізу, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Можливості 1. Збільшення долі ринку 2. Зростання ринку 3. Розширення кола споживачів 4. Стимулювання попиту на продукцію 5. Налагодження зв'язків з гуртовими підприємствами 6. Підвищення якості обслуговування споживачів 7. Можливості розширення асортименту продукції 8. Введення нових сприятливих умов збуту (продаж в кредит)	Загрози 1. Загроза виходу з ринку 2. Ускладнення роботи на ринку 3. Низький рівень кредитоспроможності покупців 4. Зменшення попиту 5. Зменшення платоспроможності населення 6. Системна криза в реальному секторі економіки
--	---

Продовження табл. 2.7

<u>Сильні сторони</u> 1. Підприємство має можливість обирати найрентабельніші види продукції 2. Висока якість продукції 3. Можливість для цінового маневру 5. Наявність цінової переваги 6. Достатньо високий рівень менеджменту 7. Лояльність з боку споживачів	2-7. Зростання ринку в наслідок високого рівня урбанізації 1- 2. Збільшення долі зовнішнього ринку в наслідок збуту через посередників 3-1. Розширення кола споживачів за рахунок лояльності, довіри 1-4. Збільшення долі ринку в наслідок участі в тендерах 8-6. Можливості лобювання інтересів у владних структурах	3-1. Можливість продажу продукції за різними схемами розрахунку 5-3,5. Можливість зниження ціни на певні види продукції на фоні конкурентів 1,2-6. Можливість „вирішувати питання” на державному рівні 4,5-5,3. Підвищення лояльності споживачів за рахунок оптимального співвідношення ціни та якості продукції під час скорочення платоспроможного попиту 6-4,6. Можливість закупівлі засобів для друку за національну валюту незалежно від курсу валюту 5-3,7. Підтримання попиту за рахунок цінового маневру
<u>Слабкі сторони</u> 1. Відсутність коштів для розширення обсягів виробництва 2. Обмежуючий вплив держави на діяльність 3. Залежність від сезонних коливань цін	5-3,6 Проведення широкої рекламної кампанії щодо інформування якості і низької ціни продукції 3-7 . Збільшення асортименту пропозиції по поліграфічній продукції, як найбільш рентабельному виду	1-2 Можливість виходу з ринку в наслідок високого податкового навантаження і неможливості кредитування 2. Ускладнення роботи на ринку в наслідок нестійкості законодавчої бази
4. Суттєвий інформаційний тиск з боку конкурентів 5. Відсутність маркетингового стимулювання збуту	продукції 2-8 Використання „слабких сторін” конкурентів з вигодою для себе	3. Зменшення долі ринку за рахунок низької організаційної ефективності 4. Зменшення долі ринку в наслідок загострення кризи

Побудова матриці показала, що найбільше є випадків, коли можливості зовнішнього середовища ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» співпадають з його сильними сторонами, що дозволяє розглядати оптимістичний сценарій розвитку даного підприємства. Проте не слід нехтувати і співпадіннями загроз і слабких сторін організації, оскільки саме такі ситуації негативно впливають на підприємство, і при невчасному їх усуненні можуть призвести до порушення діяльності в цілому.

Варто також відзначити, що можливості й загрози можуть переходити з одного стану в інший: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її

використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити в організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» зроблено висновок про доцільність використання стратегії розвитку.

Отже, проаналізувавши внутрішнє і зовнішнє середовище організації стало відомо що ТОВ «ОЛ ПРІНТ» є досить розвиненим і успішним підприємством, але все ж має ряд проблем, які можна вирішити провівши конкретні заходи щодо удосконалення системи управління та розвитку підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» на зовнішніх ринках

Управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» представляє деякі аспекти менеджменту, які будуть спрямовані на формування, реалізацію та розвиток конкурентних переваг, які забезпечують життєдіяльність підприємства – суб'єкта економічної конкуренції.

В основі управління конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» використовуються базові положення управління до яких відносяться такі елементи як: мета, суб'єкт та об'єкт, принципи та функції управління.

Головною метою здійснення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є стаке функціонування підприємства в будь-яких умовах зовнішнього середовища, а саме: економічних, політичних, соціальних та інших впливаючих факторів.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» переважно спрямоване на:

- негативний вплив різних чинників на рівень конкурентоспроможності;
- гнучкість управлінських рішень на зовнішньому ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є рівень конкурентоспроможності, який необхідний для забезпечення життєдіяльності підприємства.

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є особи, що управляють:

- директор ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», який бере участь у формуванні стратегії підприємства, які пов'язані економічними та фінансовими можливостями;
- управлінський персонал ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»;
- працівники ТОВ «ОЛ-ПРІНТ».

Структура управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» представлена на рисунку 2.3:

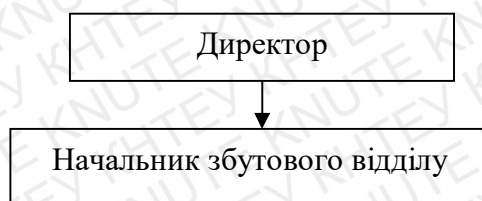


Рис. 2.3. Структура управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Начальник відділу збутового відділу на підставі планів стратегічного розвитку та планів виготовлення друкарських форм і надання поліграфічних послуг повинен визначати напрямки маркетингових досліджень та джерел інформації для просування продукції на зовнішній ринок. Але маркетингові дослідження на підприємстві протягом 2016-2017 років не проводилися.

Начальник збутового відділу відповідно визначених напрямків досліджень повинен скласти річний план роботи відділу з врахуванням заходів по рекламній діяльності та маркетингових досліджень. Оскільки дослідження не проводилися, то в річний план враховуються лише заходи по рекламній діяльності. При необхідності в нього вносяться зміни за рішенням голови правління.

Обов'язки менеджерів з продажу входять проведення дослідження шляхом активного прямого маркетингу, телефонних опитувань та аналізу обсягів продаж. Вимірювання задоволеності споживачів проводиться за затвердженими формами анкет опитування споживачів шляхом анкетування.

Менеджер з надання послуг по виготовленню друкарських та поліграфічних форм за підсумками маркетингових досліджень повинен готувати

звіт з повним розкриттям інформації та аналізу первинних даних і передає начальнику відділу реалізації для аналізу.

Менеджер з надання послуг повинен здійснювати обробку інформації з навколишнього середовища :

- 1) використовуючи інформацію анкетування споживачів;
- 2) інформацію про конкурентів і представляє начальнику збутого відділу для аналізу.

Менеджер з надання послуг на підставі плану роботи організовує і проводить рекламну діяльність. Забезпечує виготовлення рекламних матеріалів, логотипних канцтоварів, презентаційних пакувальних матеріалів, прайси. Здійснює розповсюдження рекламних матеріалів серед споживачів послуг та для залучення нових потенційних споживачів. Рекламні матеріали розповсюджуються на вимогу споживачів, адресна розсилка, при здійсненні поточної діяльності.

Керівництво ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» не використовує повний набір функцій управління конкурентоспроможністю. Так, в основу системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві покладено лише функції цілевстановлення та організації, проте не виявлено жодних ознак контролю стану та аналізу перспектив підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» на зовнішньому ринку.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» включає у себе:

- постійний моніторинг зовнішнього середовища та оцінку конкурентного стану в галузі та на ринку;
- розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, керівництво підприємства оминає такі основоположні напрямки управління конкурентоспроможністю як:

- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі.

Саме це призводить до середнього рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» на зовнішньому ринку.

Отже, можемо зробити наступні висновки про проблеми підприємства:

1. Структура продажів ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має бути підкріплена ефективною політикою стимулювання та просування, підприємству не вистачає реклами на зовнішньому ринку.
2. ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» розширювати асортимент послуг, які реалізуються.
3. Керівництву ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» потрібно переглянути існуючі стандарти управління конкурентоспроможністю.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» займається виготовленням друкарських форм і надання інших поліграфічних та видавничих послуг.

Управління конкурентоспроможністю у ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» являє собою певний аспект менеджменту, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю на підприємстві є директор підприємства, управлінський персонал та працівники збутового відділу.

Також в ході проведеного дослідження було виявлено, що керівництво підприємства не діагностує конкурентоспроможність та основних конкурентів на зовнішньому ринку, не займається конкурентним позиціонуванням підприємства на зовнішньому ринку. Це призводить до того, що підприємство має середній рівень конкурентоспроможності, що потребує покращення даної ситуації.

ТОВ «ОЛ ПРІНТ» експортує такі види своїх послуг – виготовлення прапорів, прапорців та вимпелі, аксесуари, промоодяг, спортивний одяг, сувеніри, машинна вишивка. На сьогодні основну частку експорту займає машинна вишивка. Спочатку підприємство експортувало машинну вишивку в країни СНД, а наданий час досить поширеною вона стала на ринках Європи. Підприємство уклало угоду із представниками литовської фірми «Масі» щодо надання поліграфічних послуг, а саме виготовлення прапорців та машинної

вишивки. Через фірму «Масі» дані послуги ТОВ «ОЛ ПРИНТ» стало відомим литовському споживачу.

Інформація про країни-експортери представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка експорту продукції по основних ринках збуту, тис. грн. ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»

Торгівельні партнери	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., %
	2013	2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7
Польща	21,6	22,8	12,5	30	36,6	169,4
Румунія	22,1	25,4	50,3	12,6	11,6	54,5
Білорусь	81,3	89,1	90,3	122,1	160,6	197,5
Литва	101,7	105,1	110,2	192	290,3	285,4
Інші країни	51,5	53,00	53,54	56,6	100,49	195,1

За даними таблиці 2.10, обсяги реалізації послуг зросли, при цьому з кожним роком обсяг реалізації зростає, окрім Румунії. За три останні роки, експорт до цієї країни знизився на 10,5 тис. грн., або наполовину знизився. Це пов'язано із погіршенням фінансової дисципліни партнерів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» у Румунії – затримка платежів, невиконання договірних відносин, тощо.

Проаналізувавши данні табл. 2.8, можна сказати, що найбільшим партнером є Литва. У 2017 році організації в Литві закупили послуг з поліграфії на суму 101,7 тис. грн. У загальній частці експорту це становило 35%. Відповідно у 2017 році частка експорту у грошовому виразі до Литви становила 290,3 тис. грн. (48,4%). На другому місці щодо обсягів експортованої продукції знаходяться Білорусь.

У 2015 році туди було експортовано послуг з поліграфії на 90,3 тис. грн., відповідно у загальній кількості експорту це становило 28,5%. А у 2017 році кількість експорту склала 160,6 тис. грн. (26,8%). У 2017 році до Польщі було експортовано послуг з поліграфії на суму 36,6 тис. грн., до інших країн – 100,49 тис. грн.

На рис. 2.4 представлено структуру експорту за основними видами продукції.

Отже, основними послугами, яке реалізовує підприємство на зовнішньому ринку є машинна вишивка – 60 %.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів.

Під час здійснення експортних операцій в обов'язковому порядку здійснюється декларування експортних вантажів, митне оформлення експортних вантажів, митний контроль, стягуються митні платежі.



Рис. 2.4. Структура експорту за основними видами продукції у 2017 році

На ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» запроваджено такі стандарти якості: ISO 9001 – модель гарантії якості при проектуванні послуг; ISO 9002 – модель гарантії якості при доведенні до споживача і обслуговуванні.

Мета портфельного аналізу – дослідження наявного та запланованого до виробництва набору поліграфічної продукції (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля».

Змістом портфельного аналізу є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі

конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

При здійсненні портфельного аналізу найчастіше використовуються матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) та МакКінзі. Розглянемо основні принципи їх побудови на прикладі ТОВ «ОЛ-ПРІНТ».

Взаємозв'язок між витратами та обсягами виробництва лежить в основі розробленого БКГ методу, який дає змогу оцінити портфель продукції та зробити висновки щодо доцільності його зміни. Метод БКГ аналізує грошовий потік організації, який створюється або споживається окремими стратегічними господарськими цілями (СГЦ).

При побудові матриці «зростання – частка ринку» використовують два критерії: темпи збільшення обсягу попиту, як характеристику привабливості СЗГ, і частку ринку відносно пріоритетного конкурента, як характеристику конкурентоспроможності організації.

За даними проведеного аналізу результатів торгівельної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» можна визначити наступні СГЦ:

- прапори – СГЦ₁;
- вишивка – СГЦ₂;
- аксесуари та сувеніри – СГЦ₃.

До СГЦ₁ входить такі види продукції як: прапори, прапорці та вимпели. До СГЦ₂ входить спортивний одяг, промоодяг, машина вишивка (комп'ютерна вишивка на тканині, машина вишивка на одязі). До СГЦ₃ входять аксесуари та сувеніри різного типу.

Обсяг продажу основних видів продукції ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка і структура обсягів реалізації на зовнішній ринок ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Вид продукції	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		в 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Прапори	887,32	24,2	982,52	22,3	2431,75	13,5	3617,10	11,24	6401,80	15,42
Вишивка	1566,21	42,7	2433,98	55,2	10987,56	61,1	16222,10	50,42	21741,60	52,35
Аksesуари та сувеніри	1215,97	33,1	989,9	22,5	4552,19	25,4	12335,90	38,34	13383,90	32,23
Всього	3669,5	100	4406,4	100	17971,5	100	32175,10	100	41527,30	100

За період 2013-2017 рр. загальний обсяг продажу ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» мав тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Темпи приросту обсягу продажів ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» випереджують середньогалузеві темпи. Найбільшу частку в структурі реалізованої продукції товариства займає вишивка – понад 52,35% з тенденцією до подальшого зростання. Темпи зростання цього виду продукції становлять 1,34 % від рівня попереднього року.

Обсяги продажу прямих конкурентів ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» та його відносна частка представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Обсяги продажів на зовнішньому ринку ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» та його основних українських конкурентів на зовнішньому ринку у 2017 році

Вид продукції	Кількість конкурентів	Обсяги продажу, тис. грн.			Відносна частка ринку ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» порівняно з пріоритетним конкурентом
		всього	в тому числі		
			ТОВ «ОЛ ПРІНТ»	пріоритетного конкурента	
Прапори	20	13277,40	6401,80	6475,60	0,98
Вишивка	10	44743,8	21741,60	21856,20	1,01
Аksesуари та сувеніри	12	28069,1	14483,90	14685,20	0,99
всього	-	86090,3	41527,30	44563	-

Аналіз конкурентоспроможності окремих СГЦ ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» свідчить, що СГЦ₂ і СГЦ₃ є конкурентоспроможними – їх частка ринку більша за частку ринку пріоритетного конкурента (відносна частка ринку більша одиниці).

Водночас СГЦ₁ є неконкурентоспроможними. Проводячи виважену цінову політику, постійно покращуючи якість продукції та розвиваючи надійне сервісне обслуговування, ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має змогу утриматися на вітчизняних та зовнішньому ринках збуту, а також підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Побудова та аналіз поточного господарського портфеля ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» проводять з метою оцінки поточного стану господарського портфеля та позиції кожного СГ – частка ринку є привабливість конкретного сегмента ринку, оцінена за темпами приросту ринку, та відносна частка ринку, яку контролює певний СГЦ.

За розрахунками (див. табл. 2.11 та 2.12) СГЦ ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» мають такі координати: СГЦ₁ (15,42; 0,98); СГЦ₂ (52,35; 1,01); СГЦ₃ (32,23; 0,99). Третім, не менш важливим параметром, є «внесок» кожного з СГЦ в досягнення загальних цілей ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», який графічно подається у вигляді кола, діаметр якого пропорційний обсягу продажу конкретного виду продукції. За цими координатами позиціюємо СГЦ на матриці «зростання – частка ринку» (рис. 2.5), яка характеризує поточний стан господарського портфеля товариства.

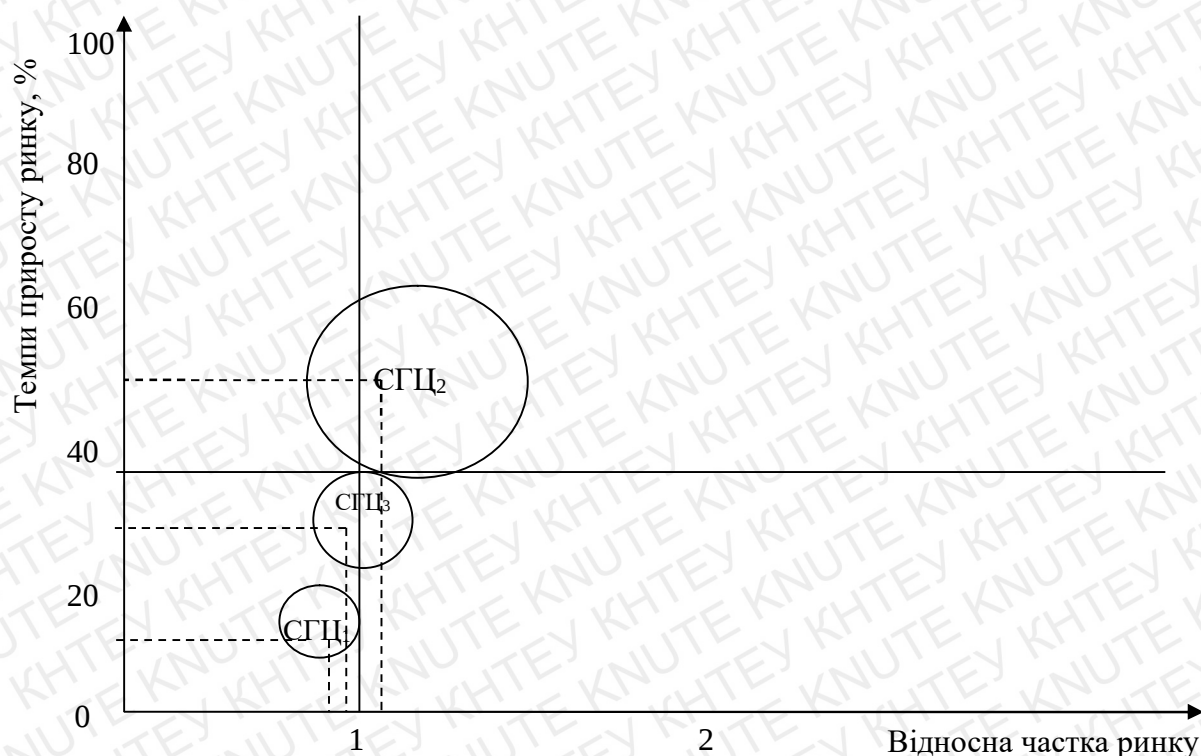


Рис. 2.5. Матриця БКГ

Базова лінія поділяє види діяльності, які характеризуються низькими та високими темпами приросту, при середньогалузевих – 17 %.

Як свідчить проведений аналіз, поточний господарський портфель ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» збалансований, тому що досягнута найкраща комбінація: «знаки питання», «зірки» та «грошові мішки».

СГЦ₁ характеризуються досить значним зростанням і малою відносною часткою ринку, підпадаючи під категорію «знаки питання». Ця продукція перебуває на стадії освоєння, тому вимагає значних коштів для підтримання зростання. Вона займає менш вигідне положення, ніж продукція пріоритетного конкурента, але має великі шанси на успіх, тому що ринок розширюється.

СГЦ₂ належать до «зірок», тобто товарів – лідерів на ринку, що дають віддачу, але потребують значних капіталовкладень.

СГЦ₃ – «грошові мішки», яких вважають «генераторами коштів» для підтримання «знаків питань» і «зірок».

Таким чином, наявна комбінація СГЦ в господарському портфелі ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» сприяє отриманню доброго результату від його діяльності – задовільної рентабельності й ліквідності, стабільного зростання обсягу продажу й прибутку.

Для точнішого аналізу портфеля видів діяльності застосовують метод фірм «ДженералЕлектрик» – «МакКінсі», в якому замість показника темпів приросту ринку (як у матриці «зростання – частка ринку») використовують параметр привабливості СЗГ, а замість відносної частки ринку — конкурентоспроможність СГЦ на ринку. Ця аналітична модель з'явилась на початку 70-х рр. ХХ ст. і протягом десятиліття її вважали найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій організації, яка давала змогу порівнювати різні за своїм характером СГЦ. При цьому наявні СГЦ рангували за критерієм величини майбутнього прибутку та майбутньої віддачі капіталовкладень. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу за різних умов конкуренції. Для оцінки окремих СГЦ використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики.

Розглянемо визначення привабливості ринку для СГЦ₁, СГЦ₂, СГЦ₃ за основними компонентами: ріст ринку та його потенціал, якість ринку, конкурентна ситуація, ситуація в зовнішньому середовищі, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка привабливості ринку для СГЦ₁, СГЦ₂, СГЦ₃

Привабливість ринку	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прапори								
Зростання ринку та його потенціал	3					?	15	
Якість ринку	2			?			6	
Конкурентна ситуація	3					?	15	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1				?		4	
Разом	9						40	4,4
Вишивка								
Зростання ринку та його потенціал	3			?			9	
Якість ринку	2			?			6	
Конкурентна ситуація	3					?	15	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1					?	5	
Разом	9						35	3,9
Акcesуари та сувеніри								
Зростання ринку та його потенціал	3				?		12	
Якість ринку	2					?	10	
Конкурентна ситуація	3			?			9	
Ситуація в зовнішньому середовищі	1					?	5	
Разом	9						36	4

Розглянемо розрахунок конкурентоспроможності СГЦ₁, СГЦ₂, СГЦ₃ за основними компонентами: позиція на ринку, потенціал продажу, потенціал

наукових досліджень та кваліфікація керівників і працівників, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності СГЦ₁, СГЦ₂, СГЦ₃

Позиція в конкурентній боротьбі	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прапори								
Відносна позиція на ринку	3		?				6	
Відносний потенціал виробництва (торгівлі)	2				?		8	
Відносний потенціал наукових досліджень	3		?				6	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	2				?		8	
Разом	10						28	2,8
Вишивка								
Відносна позиція на ринку	3				?		12	
Відносний потенціал виробництва (торгівлі)	2					?	10	
Відносний потенціал наукових досліджень	3			?			9	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	2				?		8	
Разом	10						39	3,9
Акcesуари та сувеніри								
Відносна позиція на ринку	3					?	15	
Відносний потенціал виробництва (торгівлі)	2					?	10	
Відносний потенціал наукових досліджень	3			?			9	

Відносна кваліфікація керівників і працівників	2				?		8	
Разом	10						42	4,2

За визначеними координатами «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність організації» формують поточний господарський портфель організації у вигляді графіка, рис. 2.6.

За розрахунками, табл. 2.13 та 2.14, СГЦ ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» мають такі координати: СГЦ₁ (4,4; 2,8); СГЦ₂ (3,9; 3,9); СГЦ₃ (4; 4,2).

Таким чином, СГЦ₁ знаходиться у полі «Переможець» (2). Для даної позиції властивим є вищий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг ТОВ «ОЛ-ПРІНТ». ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» не є лідером у цій галузі, але в той же час далеко не відстає від нього. Стратегічним завданням такого ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має бути, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних якостей і поліпшення слабких.

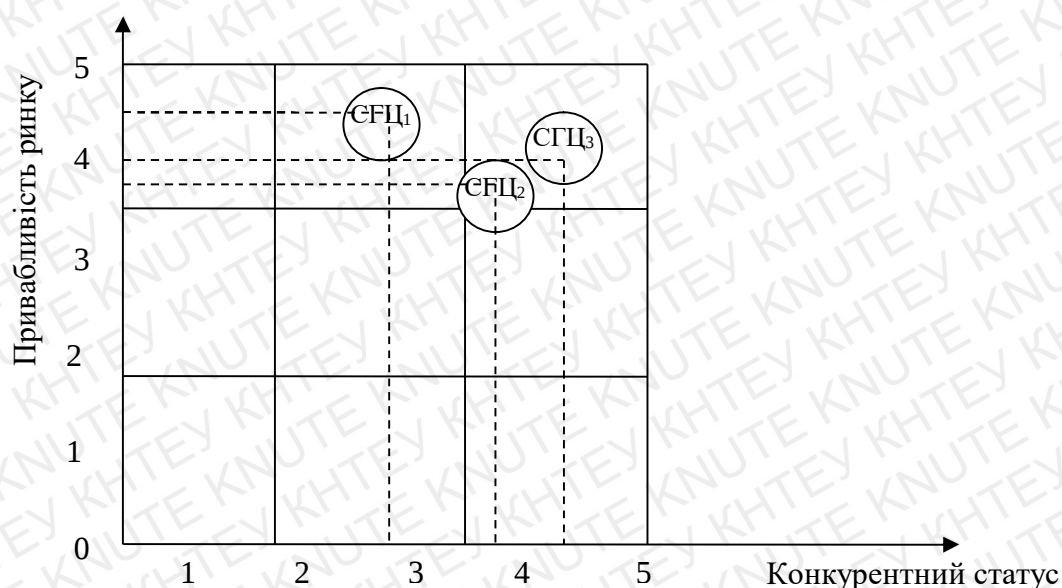


Рис. 2.6. Матриця МакКінзі

СГЦ₂, СГЦ₃ знаходять (переважно) у полі «Сумнівний бізнес», про що свідчить його позиціонування у верхньому правому куті. Так, можна говорити, що ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» у даному секторі функціонує з незначними конкурентними перевагами. Даний сектор є вельми привабливим і перспективним з погляду стану ринку. Так, для ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» для продукції груп , СГЦ₂, СГЦ₃ можливі такі стратегічні рішення: розвиток ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» у напрямі посилення тих переваг, які обіцяють перетворитися у сильні сторони; виділення підприємством своєї ринкової ніші та інвестування у її розвиток; якщо перший та другий варіанти неможливі, залишити цей сектор бізнесу.

Отже, стратегічним завданням ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має бути, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних якостей і поліпшення слабких. Так, розвиток ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» у напрямі посилення тих переваг, які обіцяють перетворитися у сильні сторони.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» на зовнішніх ринках дав змогу зробити такі висновки.

1. Виробничо-рекламна компанія ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» велике багатoproфільне підприємство, яке знаходиться на ринку поліграфії вже більше 20 років. Пріоритетним напрямком діяльності є виготовлення прапорів та прапорної продукції. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що підприємство має прибуткову діяльність. Проте у 2017 році спостерігається погіршення показників ефективності використання ресурсів що ТОВ «ОЛ ПРІНТ», що свідчить по неефективне використання основних засобів на підприємстві та потребує розробки певних заходів. Показники ліквідності та платоспроможності є важливими не тільки для керівників підприємства, але й для різних користувачів цією інформацією: коефіцієнт абсолютної ліквідності для постачальників сировини і матеріалів, коефіцієнт швидкої ліквідності – для

банків; коефіцієнт покриття – для покупців, власників акцій і облігацій підприємства. ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має низьку ліквідність та платоспроможність, що потребує уваги з боку керівництва підприємства у сфері поточних, довгострокових зобов'язань та дебіторської заборгованості.

2. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища показала, що підприємство функціонує успішно на ринку. Проведений SWOT-аналіз показав, що доцільно застосовувати на підприємстві ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» стратегію розвитку.

3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможності підприємства проводилася на основі портфельного аналізу. Портфельний аналіз визначив, що лідером продажу на зовнішньому ринку є машинна вишивка. Дослідження показало, що стратегічним завданням ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» зосереджено на своїх слабких та сильних сторін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» на зовнішніх ринках

В останні роки розвитку ринкової економіки в Україні, роки економічної стабілізації, відзначаються різким загостренням конкурентної боротьби по всіх провідних галузях. Причини тому, з точки зору окремих підприємств, значною мірою, зовнішнього характеру – поява зарубіжних (наразі європейських) конкурентів, обмеженість зовнішніх ринків збуту, тиск постачальників і товарів-замінників (або субститутів) тощо.

В той же час, основні резерви підвищення конкурентноздатності, підприємства вимушені шукати «всередині» – знаходити ресурси не стільки екстенсивного (звичайно доступних й конкурентам), скільки інтенсивного характеру.

Пошук шляхів та резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності діяльності підприємств є важливою умовою їх ефективного функціонування у ринкових умовах.

В результаті проведеного аналізу фінансово-господарського стану ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» було виявлено, що підприємство має вагомі конкурентні переваги, серед яких:

- мобільність підприємства, змogu підприємства до швидкого реагування при змінах в кон'юнктури зовнішнього ринку, оперативність засвоєння нової інформації про нові поліграфічні послуги та зміни обсягів реалізації;
- низька капіталоемність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

– раціональна організаційна структура підприємства, яка зумовлена невеликими розмірами підприємства.

Але попри все зворотним боком досліджених конкурентних переваг є низка системних загроз, які мають нестабільний розвиток підприємства. Основними з яких є:

- незначні фінансових ресурсів, підприємство має певну обмеженість в придбанні виробничих площ та новітніх технологій;
- вузьке коло постачальників поліграфічної сировини, при якому виникає залежність від зовнішніх постачальників;
- невисокий рівень розвитку інфраструктури збуту продукції на підприємстві та після продажного обслуговування;
- висока вразливість щодо несприятливих зовнішньоекономічних (інфляція, знецінення національної валюти, циклічні коливання, податковий тиск, митні тарифи, митні бар'єри тощо) та позаекономічних (не підтримка вітчизняного виробника та тиск із боку органів влади тощо) чинників;
- нестабільний фінансовий стан підприємства;
- соціальна незахищеність персоналу підприємства, що створює деякі проблеми при прийнятті на роботу.

Основними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має бути:

- збільшення асортименту надання поліграфічних послуг та розширення переліку супутніх сервісних послуг (наприклад, надання послуг з поліграфії у великій кількості);
- запровадження «агресивної» політики прощтовхування послуг підприємства на зовнішній ринок;
- зниження ціни послуг за рахунок зміни постачальників, або більш практичного вибору нових постачальників (основні критерії при виборі мають бути: вартість – надійність поставок).

Для ефективної та результативної діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» повинне впроваджувати політику підвищення якості наданих поліграфічних послуг й

оптимізації витрат. Оптимізація витрат виражається не в необміркованому їх зниженні, а в ефективному плануванні, аналізі, обліку й контролі витрат, зниженні собівартості продукції, що в майбутньому забезпечить підприємство оптимальною ціною реалізації продукції й прибутком.

До собівартості продукції відносять 5 головних статей витрат: сировина й матеріали; оплата праці робітників; соціальні виплати; амортизаційні відрахування; інше. Але вони можуть зростати або зменшуватися в залежності від життєвого циклу товару. Якщо підприємство презентує на ринку нову продукцію, то зростають витрати на її просування, рекламу, маркетингові дослідження. Після закріплення товаром своєї позиції на ринку можна знизити витрати на рекламу й просування та збільшити витрати на збутову діяльність.

Якщо знизити відрахування на амортизацію будівель і устаткування, то збільшиться тривалість виробничого циклу, оборотність основних виробничих фондів; зменшення витрат на сировину й матеріали може негативно позначитися на якості продукції; а зниження зарплати й соціальних виплат – неприпустиме. Отже, необхідно оптимізувати ті витрати, що впливають на процес виробництва несуттєво, наприклад, витрати на рекламу. Необхідно також проводити модернізацію основних виробничих фондів, впроваджувати нові технології й техніку.

Таким чином, основним напрямком діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» в сучасних умовах має стати ефективний підхід до оптимізації витрат, визначення оптимальної спеціалізації для підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Метою процесу підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» в цілому є підвищення рівня прибутковості.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має здійснювати політику щодо поліпшення системи управління конкурентоспроможністю, яка має базуватися на таких основних засадах:

- поліпшення економічного стану підприємства;
- розширення існуючих або вихід на нові зовнішні ринки збуту з

високоякісними поліграфічними послугами;

– досягнення цінового рівня продукції та послуг, що є нижчим за рівень цін товарів фірм-конкурентів;

– орієнтація на максимальне задоволення вимог споживачів.

Одним із головних напрямів підвищення конкурентоспроможності є необхідність використання методів нецінової конкуренції, зокрема проведення анкетування для виявлення позитивних та негативних сторін наданих поліграфічних послуг ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», які підприємство аналізує та враховує в майбутньому побажання споживачів та покупців. А також знаходження свого сегменту на зовнішньому ринку і виявлення країн, які найбільш зацікавлені продукцією підприємства.

Одним із засобів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є використання сучасного засобу управління, такого як бенчмаркінг. Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [22, с. 23].

Бенчмаркінг на перший погляд може здатися на конкурентний аналіз, але він є більш деталізованим, формалізованим та упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Детальне вивчення та аналіз стратегій конкурентів	Проаналізувати детально конкурентів та лідируючі фірми, що вони роблять добре та яким чином
Предмет вивчення	Стратегію та місію конкурентів	За якими методами ведеться бізнес, які задовольняють потреби споживачів
Об'єкт вивчення	Товари, послуги та ринки функціонування	Методика та процеси ведення підприємницької діяльності
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежене використання
Значення для ухвалення рішення	Впливає частково	Має дуже велике значення

Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства – лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні спеціальні підрозділи і т.д.
----------------------------	-------------------------------	--

Суть сьогоденішнього трактування бенчмаркінгу – «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми».

При запровадженні бенчмаркінгу на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», керівництво насамперед буде точно знати, що вона робить і наскільки добре вона це робить. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

Бенчмаркінговий підхід дасть ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

Більшість українських підприємців поняттям бенчмаркінгу не оперують. Їм також не відомі і повноцінні бенчмаркінгові проекти, які б здійснювалися українськими консультаційними фірмами.

В даний час ні одне поважаючи себе підприємство не може обійтись без інформаційно-рекламної діяльності – що є основною базою для визначення інформаційного представлення підприємства на ринках збуту і в засобах масової інформації, створення відповідного престижу в суспільстві. Найбільш вигідними для таких цілей є інформаційно-рекламні продукти: проспекти, буклети, книжки, які присвячені ювілейним датам, планшети, плакати.

Internet є доступним як великим, так і малим підприємствам. Доступ і копіювання інформації відбувається набагато швидше порівняно з доставкою пошти, та дешевше порівняно з факсом. Електронні покупки можна здійснювати конфіденційно і дуже швидко. Сучасний розвиток мережі Інтернет, у всьому світі

є досить вражаючим. Тому, якщо підприємство хоче вижити в конкурентній боротьбі «за споживача», керівництву ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» потрібно прийняти рішення про створення власного більш сучаснішого сайту в мережі, або навіть відкриття власного Інтернет-магазину. Це, по-перше, є досить конкурентним явищем, так як в Україні і за її межами, досить розвинута система покупок (замовлення) товарів, поліграфічної продукції через Інтернет. По-друге, такий підхід дасть можливість ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» отримати певні конкурентні переваги перед стратегічними конкурентами, які шукають клієнтів та спілкуються з ними засобами телефонного зв'язку або особистого контакту.

Передумовою реалізації даного заходу є стрімке зростання кількості користувачів мережі Інтернет в Україні та за її межами. За даними Української маркетингової групи в Україні нараховується більше 1 млн. підключень та близько 2 млн. користувачів мережі Інтернет в м. Київ. Ця цифра подвоюється кожний рік.

Цілі створення більш сучаснішого Інтернет-сайту ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»:

- забезпечення інформаційними матеріалами роздрібної торгівлі поліграфічної продукції та доставки по країні та за її межі на зовнішні ринки або ж кінцевому споживачу (якщо у великій кількості замовлення та обумовлено контрактом);
- інформування кінцевих споживачів.

Для створення і підтримки веб-сайту слід залучити спеціалізовану дизайн-студію з досвідом розробки сайтів та проведення маркетингових кампаній в Інтернет.

Цільова аудиторія сайту:

- споживачі;
- потенційні покупці;
- потенційні постачальники.

На сайті повинні бути представлені інформаційні матеріали, які б задовольняли інформаційні потреби всіх трьох цільових груп.

Розрахуємо плановий рекламний бюджет на створення власної Інтернет-

сторінки ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», табл. 3.2.

Таким чином, вартість створення веб-сторінки в мережі Інтернет для ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» коштуватиме приблизно 75,0 тис. грн.

Таблиця 3.2

Бюджет створення веб-сайту ТОВ «ОЛ-ПРІНТ»

Робота	Виконавці	Вартість робіт, тис. грн.
Підготовка інформаційних матеріалів	Керівник підприємства	—
Розробка концепції та дизайну сайту	Дизайн-студія	20,5
Розміщення веб-сторінок	Дизайн-студія	17,8
Підтримка сайту протягом 1 року	Дизайн-студія	36,7
Разом		75,0

Окремий напрям Інтернет-реклами становить електронний «діректмейл» з використанням спеціальних рекламно-орієнтувальних списків розсилання або телеконференцій – засобу спілкування користувачів мережі, зацікавлених спільною тематикою. Електронна пошта є у більшості потенційних споживачів та покупців продукції ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», що відкриває перед рекламодавцями нові можливості.

Метою процесу підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» в цілому є підвищення рівню прибутковості за рахунок підвищення якості продукції та всіх супутніх процесах. Таким чином процес підвищення якості на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має забезпечити організацію ефективної процедури, що забезпечить цілеспрямований та системний вплив на параметри якості у напрямку їх постійного покращення.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» також має здійснювати політику щодо поліпшення якості продукції, яка має базуватися на таких основних засадах:

- поліпшення економічного стану підприємства внаслідок підвищення якості продукції;
- розширення існуючих або вихід на зовнішні ринки збуту з високоякісною продукцією;

- досягнення технічного рівня продукції, що перевищує рівень товарів фірм-конкурентів;
- орієнтація на задоволення вимог споживачів окремих галузей або регіонів;
- підвищення строків служби та інших функціональних характеристик.

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» для того, щоб йти на крок попереду, має завжди знаходитися в пошуку клієнтів, і для цього має проводитись велика робота з потенційною базою:

1. Пошук перспективних клієнтів. Підприємство має вербувати потенційних клієнтів, рекламуючи свою продукцію чи пропозиції на зовнішньому ринку. У рекламних оголошеннях має бути передбачено певні форми зворотного зв'язку зі споживачами (зворотна картка, телефонний номер тощо).
2. Мають прийматись рішення про те, які споживачі повинні отримати відповідну пропозицію. Підприємство має створити образ «ідеального споживача» для певної пропозиції.
3. Запроваджувати заходи, щодо посилення прихильності зовнішнього клієнта. Підприємство має цілеспрямовано формувати інтерес та ентузіазм своїх клієнтів, виявляючи їхні вподобання, фіксуючи їх, а потім надсилати цим клієнтам відповідну інформацію, подарунки тощо.
4. Забезпечувати повторну активізацію купівель. База даних має допомогти підвищити привабливість пропозицій щодо заміни продуктів, їх вдосконалення чи випуску додаткової продукції саме в той момент, коли споживачі вочевидь погодяться на купівлю.

Також вважаємо необхідним найближчим часом почати такі заходи:

1. З метою збільшення продажів продукції на зовнішні ринки підготувати і провести рекламну підтримку. Така рекламна підтримка дозволить також збільшити частку продажів.
2. Для виділення продукції ТОВ «ОЛ ПРІНТ» серед товарів-конкурентів необхідно оголосити наступні вимоги:
 - продаж продукції має бути підкріплений рекламою товаровиробника;

– підприємство має приймати більше участі у виставках, ярмарках, презентаціях та інших рекламних заходах на зовнішньому ринку, щоб представити свої поліграфічні послуги на міжнародному ринку.

За таких умов підприємство розширить коло зовнішніх споживачів та збільшить свої доходи та прибутки.

В результаті врахування наведених пропозицій, стосовно підвищення рівня конкурентоздатності продукції ТОВ «ОЛ ПРИНТ», підприємство може надати продукції власного виробництва наступні технічні характеристики:

- збільшить споживчі якості продукції;
- перейти на систему ISO 22000 і впровадити «Систему безпеки якості продукції».

Запровадження таких змін дасть можливість ТОВ «ОЛ ПРИНТ» підвищити рівень конкурентоспроможності продукції на ринку. В таблиці 3.3 представлено порівняльну характеристику оновленої продукції ТОВ «ОЛ ПРИНТ» та його основних конкурентів. Оновленою продукцією ТОВ «ОЛ ПРИНТ» буде машинна вишивка відповідно до вимог замовника та на власній заготівці.

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика оновленої продукції ТОВ «ОЛ ПРИНТ»
та його основних конкурентів**

Показники	Фірми-конкуренти		
	ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»	ПрАТ «Візаж»	ТОВ «Арт-дизайн»
1. Економічні показники:			
Ціна, грн.	102,4	94,1	118,1
2. Технічні показники:			
Якість сировини	вища	вища	середня
Якість друку	3	2	3
Оригінальність дизайну	3	3	1
Оперативність	2	3	5

Отже, конкурентоспроможність продукції становитиме для ТОВ «ОЛ-ПРИНТ»:

$$K_{\text{Мідж}} = 0,25? (1 - 94,1/102,4) + 0,15? (1 - 3/3) + 0,1? (1 - 3/3) + 0,2? (1 - 3/3) + 0,3? (1 - 2/2) = 0,920$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків

конкурентоспроможність продукції ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» збільшиться на 0,042 пункти (0,920 – 0,878) і матиме найвищий рівень конкурентоспроможності серед аналогів.

Отже, при впровадженні в умовах ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках, підприємство має реальні шанси підвищити свій рівень на 0,042 пункти, що виведе підприємство на новий рівень конкуренції, де позиції ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» будуть лідируючими. Підприємство буде мати найкращі якісні та цінові показники продукції власного виробництва, що безперечно, підвищить рейтинг підприємства на зовнішньому ринку і рентабельність його роботи.

3.2. Впровадження інформаційних технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках

Основні напрямки та пріоритети технічної політики ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» включають технічне переозброєння, виробничих процесів, транспортне забезпечення, будівництво та реконструкцію об'єктів поліграфічної структури, інформатизацію та удосконалення системи управління конкурентоспроможності, здійснення навчання з питань охорони праці та міжнародного співробітництва в галузі поліграфічної індустрії.

На початок виникнення ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» було на ринку одним із перших, раніше орієнтоване на традиційне забезпечення технологічних процесів поліграфії, здатне працювати в конкурентних умовах. В основу його діяльності було покладено інтереси клієнта, задоволення його потреб у сучасних якісних послугах.

Серед нових послуг ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» – доставка вантажів по всій території країни та за її межі, а у випадку додаткової оплати навантаження і розвантаження, можливе перевезення поліграфічної продукції на великі відстані.

Одним із шляхів удосконалення системи є розвивання кур'єрської служби (в межах країни) та термінова доставка замовлення відправлень за межі країни.

Віхою на шляху розбудови і реформування підприємства стала робота, пов'язана з впровадженням нової схеми магістральних перевезень вантажів і документів власним автомобільним транспортом та відмовою від використання залізничного транспорту. Розширюється використання найсучасніших інформаційних технологій при наданні послуг споживачам. Діє корпоративний Інтернет-портал, який об'єднує інформаційні ресурси іноземних партнерів підприємства. Нові технології дали можливість запровадити надання клієнтам сучасних послуг насамперед, електронної та гібридної пошти, інтернет-послуг. Йде цілеспрямована робота зі створення в об'єктах підприємства Інтернет-пунктів з метою забезпечення доступу широких верств населення до всесвітньої інформаційної мережі.

Одним з наслідків змін виробничої політики ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» стало значне розширення спектра поліграфічних послуг за рахунок появи так званих нетрадиційних їх видів, які раніше на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» не надавались. Сьогодні майже 45% прибутків ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» одержує від непрофільних (інших) послуг.

Для впровадження інформаційних технологій на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» споживачам пропонується скористатися послугою «Контроль за замовленням»: доставка посилок, документів, та все, що забажаєте, можливо здійснити пріоритетним шляхом:

- швидкість (термін пересилки один день);
- першочерговість (пріоритетні поштові відправлення пересилатимуться поза чергою повітряним чи наземним шляхом);
- надійність (впевненість, що відправлення буде якнайшвидше доставлене до адресата в будь-який куточок країни та за кордон).

Однією з цікавих послуг можна запропонувати «Власна марка» – це художньо оформлена марка на пакеті або спеціально виготовлений конверт на замовлення з чистим купоном у який друкарським способом наноситься замовлене зображення:

- особисте фото;

- фото рідних, близьких, друзів;
- логотип чи товарний знак фірми;
- фото домашніх улюбленців тощо.

«Власна марка» – це чудова реклама та Ваш бездоганний імідж!

Важливі кроки зроблено в напрямку інтеграції у світовий інформаційний простір. ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» бере активну участь у цілому ряді важливих міжнародних проектів, зокрема таких, як «Система реєстрації і контролю проходження експрес-доставки в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості».

Виходячи з стратегії розвитку поліграфічних послуг на 2019-2025 рр. планується інтегрування України у світовий економічний простір як країни з конкурентоспроможною економікою, здатною вирішувати найскладніші завдання свого розвитку, ставить відповідні вимоги до галузі поліграфії та наданих послуг підприємством ТОВ «ОЛ-ПРІНТ». У цьому випадку стратегічними напрямками розвитку ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» будуть такі:

- удосконалення організаційних, економічних та техніко-технологічних принципів функціонування поліграфічних послуг України;
- вихід до 2020 року на загальноєвропейські стандарти якості;
- забезпечення динамічного розвитку нових поліграфічних послуг в умовах ліберизації ринку поліграфії України та інтеграції держави у світовий простір.

Стратегічним напрямом діяльності ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є забезпечення динамічного розвитку нових поліграфічних послуг в умовах лібералізації ринку поліграфії України та інтеграції держави у світовий простір. З метою вдосконалення структури підприємства здійснюється оптимізація витрат підприємства та реорганізація транспортної мережі та побудова автоматизованих робочих місць.

Стратегічна мета розвитку національного виробника як гаранта доступності послуг поліграфії – це забезпечення провідних позицій у галузі функціонування, перетворення підприємства на вискоєфективну та конкурентоспроможну компанію, досягнення світових стандартів якості надання

послуг, динамічне просування у прибуткові сектори економіки держави.

У нових соціальних умовах існування населення потребує нових послуг, наприклад, швидкість друку різних аксесуарів під замовлення. Саме цю послугу з найбільшим успіхом може надати підприємство ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» завдяки розгалуженій транспортній мережі підприємства та використання білінгових систем грошових розрахунків між клієнтами та комерційними структурами. За рекомендаціями експертів, менеджерам підприємства слід надавати більше уваги способам спілкування з клієнтами, різноманітним способам надання послуг споживачам.

На сьогоднішній день впровадження інформаційних технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства дає великі можливості на прогресивність управлінської концепції. Головною рисою такого запровадження є ефективне використання ресурсів підприємства та орієнтир на зацікавленість іноземним та вітчизняним клієнтів.

Головними перевагами при впровадженні інформаційних технологій в управління конкурентоспроможності можна віднести:

- підвищення достовірності та оперативності інформації;
- зниження витрат;
- оптимізація обліку та контролю;
- забезпечення прозорості інформації для інвесторів;
- можливість збільшення частки ринку.

Важливим моментом на який потрібно звертати увагу на те, що інформаційні технології виражаються завше в різних інформаційних системах та інформаційних комплексів, які використовуються на всіх рівнях управління. На практиці завжди в основі запроваджують такі технології як: MRP і SCM технології.

В основному дані інформаційні технології потрібно використовувати у сфері управління взаємовідносинами з партнерами та клієнтами. Ці інформаційні технології мають орієнтацію перш за все на:

- 1) зростання продажів підприємства;

- 2) зниження витрат підприємства;
- 3) підвищення лояльності клієнтів та контрагентів;
- 4) поліпшення якості обслуговування клієнтів підприємства та залучення нових.

В цілому ці програмні продукти забезпечать конкурентоспроможність продукції підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ».

ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» має на меті збільшити якість обслуговування клієнтів для підвищення рівня конкурентоспроможності при цьому запровадити концепцію CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами. Завданням CRM є автоматизований збір даних про покупців продукції та постійний інформаційний зв'язок з покупцями. Завдання CRM-системи мають наступний сенс:

- забезпечує оперативний доступ до інформації в ході переговорів з покупцем в процесі продажу;
- спільний аналіз даних, що характеризують діяльність покупця та підприємства;
- отримання нових знань, висновків, рекомендацій тощо;
- забезпечення безпосередньої участі клієнта в діяльності підприємства та можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування.

Щоб розуміти значення CRM-системи і її важливості запровадження на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» потрібно виділити її базові функції:

- 1) визначити план продажів;
- 2) контроль над продажами (одержання та передавання замовлень);
- 3) планування та складання графіку продажів покупцям;
- 4) конфігурація послуг та продуктів;
- 5) аналіз обсягу продажів у перерізі груп клієнтів та груп продуктів;
- 6) управління ресурсами розподілу.

Також однією із самих поширених у сфері управління є застосування SCM-технології (Supply Chain Management) це концепція управління бізнесом як

єдиним ланцюжком взаємозалежних об'єктів, матеріальних та інформаційних потоків підприємства, його постачальників, дистриб'юторів і клієнтів, виділяючи в свою чергу шість основних областей, на яких зосереджено управління ланцюгами поставок: виробництво, постачання, місце розташування, запаси, транспортування і інформація.

При цьому можна зробити наступний висновок, що ця технологія покладає в себе весь цикл від закупівлі сировини для виготовлення продукції, його виробництва та продажу.

Для того, щоб управляти бізнес-процесами на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» та підвищити його ефективність економічної діяльності на даний час йде розповсюдження застосування інформаційних технологій BPR і ERP. При застосуванні таких технологій на підприємство ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» будуть сприяти координації новацій, мінімізувати ризики, підвищувати масштабність та гнучкість підприємства, а також сприятимуть зниженню витрат підприємства. Як видно з цього, що ця система підвищить економічну безпеку підприємства. ERP-система покладає на себе такі функції, як:

- 1) бізнес-планування і прогнозування;
- 2) планування продажу та виготовлення продукції;
- 3) планування проектів і програм;
- 4) управління попитом;
- 5) управління витратами.

Оскільки BPR-система (Business Process Reengineering, BPR) – це аналітична система, яка дає можливість всіх рівнях менеджерів мати свій персональний погляд на ведення та стан бізнесу.

Як вже відомо з практики застосування реінжинірингу бізнес-процесів він потрібен для того, щоб збільшити прибуток підприємства та підвищити його рентабельність.

Ще однією із основних систем для запровадження на ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» є управління персоналом, яка сприятиме ефективному використанню кадрового

потенціалу підприємства та сприятиме конкурентоспроможності ТОВ «ОЛ-ПРИНТ».

Для підвищення ефективності підприємницької діяльності відбувається на основі застосування MIS- і BI-технологій. Якщо підприємство ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» застосує ці технології, то може спричинити таке:

- досягнути синергетичний ефект;
- автоматизувати та узгодити дію всіх відділів підприємства;
- успішно реалізовувати стратегічні програми;
- підвищити конкурентні переваги.

MIS- та BI-системи дасть можливість ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» відслідкувати життєвий цикл виробленої продукції при якому проводитиметься постійна обробка значної кількості інформації з великою швидкістю.

Отже, роль впровадження інформаційних технологій в управлінні конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» безперечно велика. Використання сучасних технологій – це шлях до ефективного управління підприємством та його діяльності, а також підвищує його конкурентоспроможність.

Використовуючи інформаційні технології, підприємство ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» має можливість збільшити свою конкурентоспроможність. Важливо відзначити, що автоматизація – не самоціль, а цілеспрямована діяльність оптимізації бізнес-процесів. Для ефективного функціонування підприємства необхідно створити інформаційну систему, яка б була здатна протягом тривалого часу задовольняти потреби підприємства. Проаналізувавши найбільш поширені інформаційні технології та виявлено основні переваги їх використання на підприємстві.

3.3. Прогнозна частка ринку підприємства ТОВ «ОЛ ПРИНТ» на зовнішніх ринках

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія складається на основі довгострокового бачення того, що організація прагне робити, та з того, якою організація намагається стати.

Роль місії в організації можна звести до наступного:

- визначає причину та сферу існування;
- єднає зусилля працівників;
- дає змогу сполучити різні цілі;
- визначає пріоритети розподілу коштів;
- окреслює загальний діапазон обов'язків;
- забезпечує прозорість намірів щодо діяльності;
- слугує встановленню контактів з партнерами.

Визначення місії та головних конкурентних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства можна оцінити виходячи з двох головних аспектів:

1. Зміст місії, який включає:

- опис продукції (послуг), яку пропонує підприємство;
- характеристика ринку – визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів.
- цільові орієнтири підприємства, які відображають те, на вирішення яких задач націлена діяльність підприємства, і те, до чого прямує підприємство у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
- технологія підприємства – характеристика обладнання, технологічних процесів, інновацій у галузі технології;
- філософія підприємства – базові погляди та цінності організації, що є основою для створення системи мотивації;
- зовнішній образ підприємства, його імідж, що розкриває економічну і соціальну відповідальність підприємства перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому.

2. Основні групи людей, чий інтерес впливає на діяльність підприємства:

- власники організації, що створюють, приводять у дію і розвивають підприємство для того, щоб за рахунок результатів його діяльності вирішувати свої життєві проблеми;

- співробітники організації, що своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність підприємства, створення і реалізацію продукту і просування ресурсів ззовні, отримують від підприємства за свою працю компенсацію і вирішують за її допомогою свої життєві проблеми;
- покупці продукту підприємства, що віддають йому свої ресурси (найчастіше гроші) в обмін на продукт і задовольняють свої потреби;
- ділові партнери підприємства, що знаходяться з ним у формальних і неформальних ділових відносинах, надають підприємству комерційні і некомерційні послуги і отримують оплату своїх послуг чи аналогічні послуги з боку підприємства;
- суспільство в цілому, що отримує від підприємства частину створюваного ним багатства для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства користується й підприємство [18, с. 142].

Враховуючи вищезазначені аспекти, місію ТОВ «ОЛ ПРИНТ» можна сформулювати таким чином, таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення місії ТОВ «ОЛ ПРИНТ» за обраними критеріями

Місія ТОВ «ОЛ ПРИНТ»	
Аспекти розробки місії	Зміст стратегічних настанов
1	2
Місія ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» полягає в реалізації поліграфічної продукції та насиченні ними зовнішнього та внутрішнього ринку за доступними цінами, які задовольнятимуть найвибагливіші смаки покупців. З цією метою підприємство намагатиметься виконувати наступні стратегічні настанови:	
1. Визначення змісту місії	
1.1. Опис продукції	Виготовлення широкого асортименту поліграфічної продукції високої якості з використанням новітніх технологій та високоякісної і екологічно чистої обробки продукції
1.2. Характеристика ринку	Широка спеціалізація та розповсюдження продукції на зовнішньому ринку поліграфічної продукції шляхом її диференціації з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні.
1.3. Цільові орієнтири підприємства	Завоювання стійких конкурентних позицій на зовнішньому ринку та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів в якісній та доступній за ціною продукції

1.4. Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки всередині організації. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби
1.5. Зовнішній образ підприємства	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку
2. Визначення стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з підприємством	
2.1. Власники підприємства	Забезпечення стійкого зростання доходів від внесків в капітал підприємства. Результуюча оцінка ефективності внесків, пов'язана з дивідендами, повинна забезпечити наших вкладників найбільш повним поверненням капіталів у порівнянні з іншими можливими інвестиціями
2.2. Співробітники підприємства	Працівники розцінюються як самий цінний з активів підприємства і, наша мета – щоб кожен працівник був персонально залучений до поділу успіхів підприємства. Підприємство зобов'язується забезпечити всі умови для повного прояву працівниками здібностей і талантів, для справедливої винагороди, гарних умов праці, можливостей для персонального розвитку і росту, обмежених винятково індивідуальними здібностями і бажаннями
2.3. Покупці продукції	Головна мета – це досягнення постійного зростання рівня задоволення шляхом забезпечення якості продукції і сервісу з істотними перевагами в різний час чи постійно в усьому світі. Наші взаємини з покупцями будуть рівноправними й етичними і розвиватися на основі правдивості й довіри
2.4. Партнери підприємства	Партнери – життєво важлива частина наших стосунків і наша мета – розвивати і підтримувати взаємовигідне іноземне партнерство з тими з них, хто розділяє наші зобов'язання з підтримки зростаючого рівня задоволення покупців шляхом безупинного поліпшення якості, сервісу, скорочення витрат і часу.
2.5. Суспільство	Діяльність підприємства повинна відповідати цивільним цілям. Це виражається в підтримці різних суспільних, освітніх, ділових напрямків, як зовнішніх, так і всередині підприємства, з розвитку цивільних програм. Метою підприємства є підвищення рівня соціальної відповідальності перед місцевим співтовариством і суспільством в цілому

Встановлення цілей формує на базі стратегічного бачення і місії цільові результати й етапи їхнього досягнення. Цілі встановлюють склад і обсяги робіт, що повинні бути зроблені до визначеного часу. Вони націлюють увагу й енергію менеджерів і виконавців на те, що повинно бути досягнуто.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- а) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- б) встановлення загальної мети організації;
- в) побудова ієрархії цілей;

г) встановлення індивідуальних цілей та завдань, як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Причому при встановленні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої.
- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої.
- індиферентність: цілі не впливають одна на одну.
- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим [2, с. 117].

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані.

Стратегічні цілі – відносяться в більшій мірі до напрямку зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.

Стратегічні цілі пов'язані з:

- реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові [18, с. 202].

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям. Побудуємо дерево цілей для ТОВ «ОЛ ПРІНТ» методом забезпечення необхідних умов, рис. 3.1.



Рис. 3.1. Аналіз стратегічних цілей ТОВ «ОЛ ПРІНТ» за допомогою їх декомпозиції методом забезпечення необхідних умов

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються

конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт. «Дерево цілей» побудували, виходячи з принципів дедуктивної логіки, шляхом ділення цілі на підцілі при переході від одного рівня до другого. При складанні «дерева цілей» враховували важливість цілей, яка виражається в тому, що в інтересах справи доводиться іноді припинити реалізацію однієї цілі для досягнення іншої, а також взаємозв'язок цілей, коли досягнення однієї цілі сприяє досягненню іншої [6, с. 102].

За результатами проведеного аналізу місію ТОВ «ОЛ ПРІНТ» можна сформулювати наступним чином: «Надання поліграфічних послуг на зовнішньому ринку в цілому, а головне дешевої та якісної продукції».

Збільшення обсягів продажів досягатиметься за допомогою наступних завдань:

- 1) впровадити систему довгострокового планування реалізації;
- 2) раціональне використання ресурсів;
- 3) впровадити жорсткий контроль за обсягами залишків та запасів на складах підприємства.

Досягнення даних цілей підприємства – є основною ланкою для побудови ефективної системи стратегічного управління на ТОВ «ОЛ ПРІНТ».

Загальна стратегія – стратегія багатогалузевої організації, її ще називають корпоративною або портфельною, тому що вона визначає рівень і характер інвестицій організації, обсяги вкладення капіталу, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації. Відповідальними за розроблення такої стратегії є керівники вищого рівня, а кінцеві рішення ухвалює рада директорів (правління).

Отже, в результат проведеного аналізу конкурентного середовища було визначено, що підприємству потрібно здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних якостей і поліпшення слабких. Керівництво має забезпечити розвиток ТОВ «ОЛ ПРІНТ» у напрямі посилення тих переваг, які обіцяють перетворитися у сильні сторони.

Задоволення таких завдань, а також сформульованої місії підприємства, і, відповідно, визначених цілей, ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» можуть забезпечити:

- стратегія зростання за рахунок експансії (захоплення ринку, розвитку виробничого потенціалу);
- стратегія підтримки (стабілізації) за рахунок захисту наявної частки ринку та підтримки виробничого потенціалу фірми.

З огляду на поставлені цілі перед ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», доцільним буде обрання стратегії зростання. Це може бути досягнуто за рахунок стратегії лідирування за рахунок зниження цін.

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовленої продукції тощо.

На основі цього розрахуємо оцінку доцільності збільшення частки ринку.

Для цього необхідно визначити частку ринку, яку у звітному році та частку ринку, яку прогнозується охопити у наступному році; визначити фактично отриманий балансовий прибуток та очікуваний прибуток у наступному році та зробити висновок доцільності збільшення частки ринку, враховуючи, що метою підприємства є максимізація поточних прибутків. Розрахуємо все по кроках:

1. Визначимо частку ринку, яку захопило підприємство ТОВ «ОЛ ПРІНТ» у звітному році, та частку ринку, яку прогнозується захопити у наступному році табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозована показники виходу на зовнішній ринку ТОВ «ОЛ ПРІНТ»

Показник	Методика розрахунку	Звітний рік	Прогнозований рік
Частка ринку, %	$q = \frac{Q}{M}$ де Ч – частка ринку; Q – обсяг на зовнішніх ринках збуту; M – місткість ринку	11	15
Балансовий прибуток, тис. грн.	$П = (Ц - С) \times \frac{Q}{Ц}$ де, П – прибуток підприємства; Ц – ціна грн.; С – собівартість грн.	11,39	14,48

Отже, в результаті запровадження стратегії зростання збільшуючи частку ринку ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» зможе досягти першочергової мети – максимізації прибутку. Збільшення частки ринку не суперечить меті підприємства, якою є максимізація поточних прибутків. Тому підприємству доцільно застосувати саме обрану стратегію.

Для побудови та аналізу прогнозної конкурентної карти ринку ТОВ «ОЛ ПРІНТ» оберемо такі показники: обсяги реалізації, частка ринку, темпи росту ринку, рентабельність, масштаб конкуренції, стадія життєвого циклу галузі, темпи інновацій підприємства, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані економічні показники ринкової діяльності ТОВ «ОЛ ПРІНТ»

Показники	ТОВ «ОЛ ПРІНТ» (1)	Бальна оцінка	ТОВ «ПрАТ Візаж» (2)	Бальна оцінка	ТОВ «Арт-дизайн» (3)	Бальна оцінка	ТОВ «ТИПОГРАФІЯ ГЛОСС» (4)	Бальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Місткість ринку, тис. грн.	11390	4	2625,0	3	2055,0	2	872,0	1

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку, %	64,4	4	54,1	3	51,6	2	45,7	1
Частка ринку, %	15	4	12	3	11	2	10	1
Галузева прибутковість (рентабельність), %	0,65	1	0,99	2	1,02	3	1,15	4
Масштаб конкуренції (кількість конкурентів), од	20	4	20	4	20	4	20	4
Стадія життєвого циклу підприємства (динаміка в контексті розвитку галузі), %	64,5	1	114,3	4	82,7	2	85,2	3
Темпи інновацій підприємства, %	106,5	4	103,9	3	101,4	2	100,5	1
Загальний середній бал		3,14		3,14		2,43		2,14

Прогнозовані результати аналізу ринкових часток й темпів росту ринку продукції досліджуваних підприємств поліграфічної продукції (1–4) на основі побудуємо їх прогнозовану конкурентну карту, рис. 3.2.

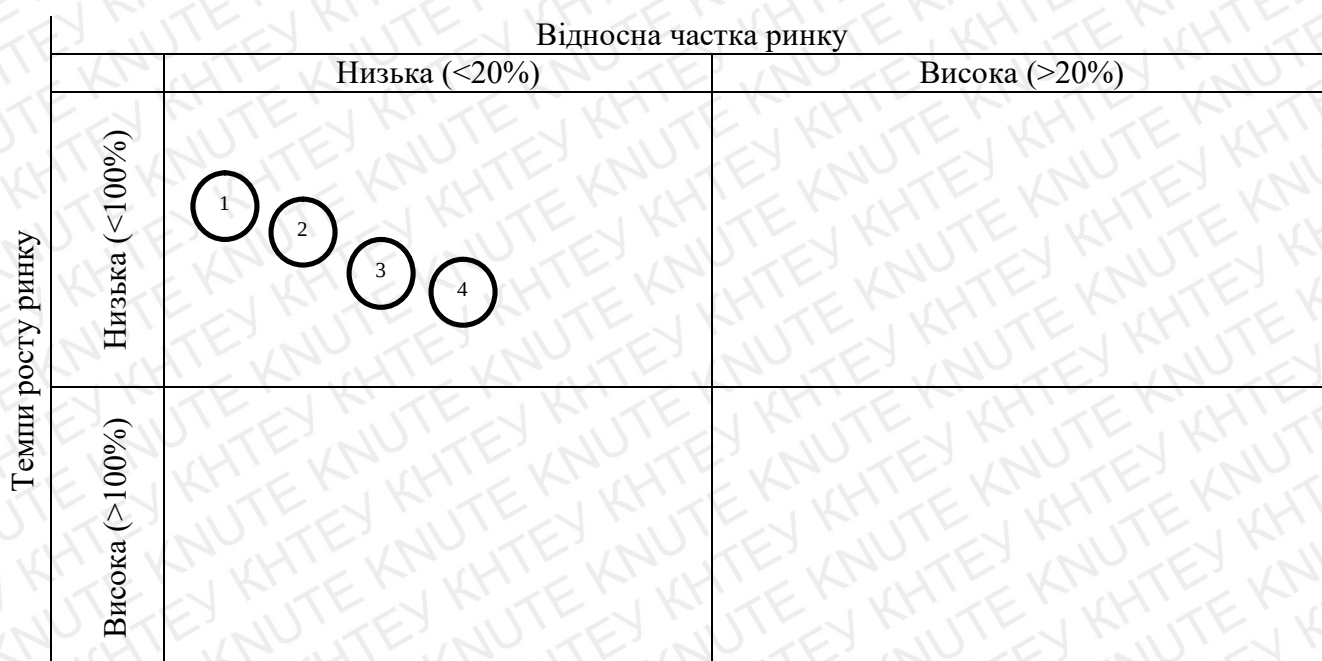


Рис. 3.2. Прогнозна конкурентна карта ринку ТОВ «ОЛ ПРІНТ»

Такий підхід дозволить розвинути процедури ефективної організації взаємодії суб'єктів господарювання на ринках з динамічною кон'юнктурою, що забезпечить запобігання надмірних витрат у економічному протистоянні ТОВ «ОЛ ПРИНТ» та розвиток їх бізнесу.

Конкурентна карта ринку, таблиця 3.7, будується, виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки підприємств. Він характеризує ступінь прихильності клієнтів послугам фірми і показує, яку частину в загальному обсязі продажів становлять продажі постійним споживачам.

Таблиця 3.7

Прогнозована конкурентна карта ринку ТОВ «ОЛ ПРИНТ»

Динаміка ринкової частки	Ринкова частка			
	Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти)	Послідовники	Аутсайтери
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	ТОВ «ОЛ ПРИНТ» 15%			
Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується		ТОВ «ПрАТ Візаж» 12%	ТОВ «Арт-дизайн» 11%	
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується				ТОВ «ТИПОГРАФІЯ ГЛОСС» 10%
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується				

Таким чином проаналізувавши фінансове становище конкурентів і пов'язаний з ним розподіл ринкових часток дозволяє виділити, що ТОВ «ОЛ ПРИНТ» буде мати лідируюче положення у 2019 році на ринку функціонування.

Особливості стратегії, що розглядається, такі:

- для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща

конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному по галузі, прибуток;

- для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) лишається нереалізованою;

- для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали.

Таким чином стратегію лідирування на основі зниження цін для ТОВ «ОЛ-ПРІНТ», доцільно застосувати, так як у галузі спостерігається наступна тенденція: попит є еластичним за ціною; є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів; більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами; покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця; найбільш ощадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження ми виявили:

- 1) для того, щоб удосконалити управління конкурентоспроможністю необхідно застосувати такі основні підходи як: поліпшення економічного стану;

розширення існуючих або вихід на нові зовнішні ринки збуту з високоякісними поліграфічними послугами; досягнути цінового рівня продукції та послуг, що є нижчим за рівень цін товарів фірм-конкурентів; мати орієнтацію на максимальне задоволення вимог споживачів. А також було виділено один із головних напрямів підвищення конкурентоспроможності є для ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» використання нецінової конкуренції.

2) запроваджуючи інформаційні технології в управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, підприємство має можливість збільшити свою конкурентоспроможність. Важливо відзначити, що автоматизація – не самоціль, а цілеспрямована діяльність оптимізації бізнес-процесів. Для ефективного функціонування підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» необхідно створити інформаційну систему, яка б була здатна протягом тривалого часу задовольняти потреби підприємства. Проаналізовано найбільш поширені інформаційні технології та виявлено основні переваги їх використання на підприємстві.

3) результат проведеного аналізу визначено місію ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» можна сформулювати наступним чином: «Надання поліграфічних послуг на зовнішньому ринку в цілому, а головне дешевої та якісної продукції». Прогнозована частка ринку становитиме 15%. Запровадження стратегії зростання збільшуючи частку ринку ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» зможе досягти першочергової мети – максимізації прибутку. Збільшення частки ринку не суперечить меті підприємства, якою є максимізація поточних прибутків. Тому підприємству доцільно застосувати саме обрану стратегію.

ВИСНОВОК

Узагальнення отриманих результатів дослідження дозволяє дійти висновку відповідно до поставлених завдань:

1) теоретичні аспекти конкурентоспроможності є досить різнопланові та багато є різних підходів до її трактування у науковій літературі. Різні вчені та дослідники не можуть прийти до одного якогось визначення, що таке конкурентоспроможність підприємства та які дійсно показники і критерії повинні бути врахованими до її визначення, за рахунок цих досліджень спробуємо визначити власне бачення на цей термін;

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства мати перевагу над своїми конкурентами за рахунок своєї продукції, яка задовольнятиме потреби споживачів за своїми властивостями при цьому співставити товарну та цінову політику, яка би мала вигоду для підприємства.

2) проаналізовано основні принципи для розроблення механізму управління конкурентоспроможності підприємства та запропоновано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;

3. Представлено основні критерії та показники управління конкурентоспроможності підприємства. Визначено за якими показниками визначають рівень конкурентоспроможності підприємства та його позиції на ринку. Охарактеризовано сучасний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства за методом бенчмаркінгу;

4) виробничо-рекламна компанія ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» велике багатопрофільне підприємство, яке знаходиться на ринку поліграфії вже більше 20 років. Пріоритетним напрямком діяльності є виготовлення прапорів та прапорної продукції. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що підприємство має прибуткову діяльність. Проте розрахунок показників ефективності використання ресурсів свідчить про неефективність використання основних засобів на підприємстві;

5) характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища показала, що підприємство функціонує успішно на ринку. Проведений SWOT-аналіз показав, що доцільно застосовувати на підприємстві ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» стратегію розвитку;

6) оцінка ефективності управління конкурентоспроможності підприємства проводилася на основі портфельного аналізу. Портфельний аналіз визначив, що лідером продажу на зовнішньому ринку є машинна вишивка. Дослідження показало, що стратегічним завданням ТОВ «ОЛ ПРІНТ» зосереджено на своїх слабких та сильних сторін;

7) для того, щоб удосконалити управління конкурентоспроможністю необхідно застосувати такі основні підходи як: поліпшення економічного стану; розширення існуючих або вихід на нові зовнішні ринки збуту з високоякісними поліграфічними послугами; досягнути цінового рівня продукції та послуг, що є нижчим за рівень цін товарів фірм-конкурентів; мати орієнтацію на максимальне задоволення вимог споживачів. А також було виділено один із головних напрямів підвищення конкурентоспроможності є для ТОВ «ОЛ ПРІНТ» використання нецінової конкуренції.

8) запроваджуючи інформаційні технології в управління конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, підприємство має можливість збільшити свою конкурентоспроможність. Важливо відзначити, що автоматизація – не самоціль, а цілеспрямована діяльність оптимізації бізнес-процесів. Для ефективного функціонування підприємства ТОВ «ОЛ-ПРІНТ» необхідно створити інформаційну систему, яка б була здатна протягом тривалого часу задовольняти потреби підприємства. Проаналізовано найбільш поширені інформаційні технології та виявлено основні переваги їх використання на підприємстві.

9) результат проведеного аналізу визначено місію ТОВ «ОЛ ПРІНТ» можна сформулювати наступним чином: «Надання поліграфічних послуг на зовнішньому ринку в цілому, а головне дешевої та якісної продукції». Прогнозована частка ринку становитиме 15%. Запровадження стратегії зростання

збільшуючи частку ринку ТОВ «ОЛ ПРИНТ» зможе досягти першочергової мети – максимізації прибутку. Збільшення частки ринку не суперечить меті підприємства, якою є максимізація поточних прибутків. Тому підприємству доцільно застосувати саме обрану стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Антонюк В.А. Інформаційні системи і технології у фінансах: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В.А. Антонюк, М.С. Курков. – К.: КНЕУ. – 2005. – 140 с.
3. Антонюк К.І. Дослідження конкуренції на українському ринку / К.І. Антонюк // Вчені записки КПУ. Сер.: Екон. науки. – Сімферополь, 2011. – Вип. 10. – С. 23–26.
4. Артемчик Г.І. Методика організації науково-дослідної роботи. / Г.І. Артемчик, В.М. Курило, М.П. Кочерган – К., 2000. – 146 с.
5. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.
6. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок / М.Ю. Баскакова // Проблеми науки. – 2013. – №1. – С. 8–16.
7. Батрак М.О. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників / М.О. Батрак // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. – №1. – С. 122.
8. Благун І.С., Гринів Л.В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І.С. Благун, Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2017. – №3(15). – С. 3–11.
9. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
10. Василишин Р.Д. Розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства / Р.Д. Василишин. – Суми: Козац. вал, 2012. – С. 25–30.
11. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник / В.Г. Васильков. – К.: КНЕУ 2003. – 524 с.
12. Воронков Д. К. Управління змінами в розвитку підприємства:

монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов – Харків:АДВАТМ, 2009. – 436 с.

13. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал фірми: формування та оцінювання: Навчальний посібник В.Н.Гавва, Е.А.Божко/ . – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. –224 с.

14. Галушак В.В. Організаційно_економічний механізм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробничих структур // Економічний простір. — 2009. — №23/1. — С. 170—176.

15. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С.Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с.

16. Голомша Н.Є. Формування каналів просування продукції на ринку поліграфічної продукції / Н.Є. Голомша // Вісн. Тернопільської акад. нар. госп. – 2013. – № 4. – С. 168–178.

17. Гордієнко І.В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч.-метод.посібник для самост. вивч. дисц. / І.В. Гордієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с

18. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.

19. Господарський кодекс України: офіц. текст: за станом на 20 січня 2017 р. – Х.: Одиссей, 2017. – 240 с.

20. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм фірми: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О. С. Коцюба, за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

21. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2015. – Вип. 161. – 326 с.

22. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич – Львів: БаК, 2001 – 624 с.

23. Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10 травня 1993 року № 46-93 / Електронний ресурс: <http://zakon.rada.gov.ua>.

24. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкуренто

спроможності підприємства / Р.А.Дименко // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2016. – № 3 (39).

25. Должанський І.З., Загородна Т.О. Конкурентоспроможність фірми: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О.Загородна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

26. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник /Л.І.Донець, Н.Г.Романенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.

27. Економіка виробничого підприємництва. Навчальний посібник./ За ред. Й.М. Петровича. 3-тє вид., випр. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 405 с.

28. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута». 2003. – 680 с.

29. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством / Ж.М. Жигалкевич, А.С. Онопко // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р.– К: Вид-во «Політехніка», 2016. – 104 с. – С. 23.

30. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О.В.Зозульов, Н.Л.Писаренко. – К.:Знання-Прес, 2004.– 199 с.

31. Іляшенко А.Х., Рогова І.В. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / А.Х.Іляшенко, І.В. Рогова // Держава та регіони, 2016. – №2. – С. 66-73.

32. Йохна, М. О. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій економіці / М. О. Йохна, Г. О. Соколюк // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – №4(60). – С. 81-85.

33. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод, посібник для самост. вивч. дисц. / В.Я. Кардаш. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.

34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
35. Кіндрацька Г.І., Білик М.С, Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник/ За ред. проф. А. Г. Загороднього. – Львів: «Магнолія Плюс», 2006. – 428 с.
36. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М.Клименко, О.С.Дуброва, Д.О.Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В.Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
37. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н.Козак // Ринок капіталу, 2014. –№ 1-2. – С. 42.
38. Комліченко К.І. Дослідження концентрації операторів на українському ринку поліграфії / К.І. Комліченко // Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених ВНЗ. – К.: ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2013. – С. 135–146.
39. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилук, Я.В. Белінська та ін.; За ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
40. Конституція України: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р.]. – К.: Мін-во Юстиції України, 2006. – 124 с.
41. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: Вильямс, 2003. – 1200 с.
42. Кулик А.А. Якість як передумова конкурентоспроможності виробництва готової продукції / А.А.Кулик // Економіка АПК, 2016. – №8. – С. 114-119.
43. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник. / В.В.Липчук, А.П.Дудяк, С.Я.Бугіль; За загальною редакцією В.В. Липчука. – Львів: «Новий Світ–2000»; «Магнолія плюс». – 2003. – 288 с.
44. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и

услуг: Учеб. пос./ И.М.Лифиц. – М, Юрайт-Издат, 2004. – 335с.

45. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка фірми: Навч. посіб. / З.О.Манів, І.М. Луцький. – К.: Знання, 2004. – 580 с.

46. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1 (79). – С. 35-44

47. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану фірми: Навч. посіб. / В.О.Мец. – К.: Вища шк., 2003. – 278с.

48. Мишин В.М. Управление качеством как основа обеспечения конкурентоспособности промышленной продукции / В.М.Мишин. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 2007. – 14 с.

49. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. / А.П.Міщенко – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.

50. Мочерний С.В. Політекономія: Підручник / С.В.Мочерний. – 2-ге вид., випр. – К.: Вікар, 2005. – 386 с.

51. Назарова Л. І. Підвищення ефективності функціонування видавничо-поліграфічного комплексу регіону / Л. І. Назарова // Автореф. дис. канд. екон. наук / Л.І. Назарова; НАН України. Ін-т екон.-прав. дослідж. – Донецьк, 2009. – 20 с.

52. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань, Г.Ф.Сініок. – К: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 392 с.

53. Норіцина Н.І. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник / Н.І. Норіцина. – К.: НАУ, 2002. – 217 с.

54. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А.Осовський.– К.: Кондор, 2005. – 860 с.

55. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2015. – №727. – С. 270-276.

56. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю продукції машинобудування: концепції, рішення, стратегії: монографія / О.А. Паршина. – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2010. – 287 с.
57. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
58. Пономаренко В.С., Тидід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку фірми в умовах кризи: Монографія / В.С.Пономаренко, О.М.Тидід, М.О.Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ШЖЕК», 2003. – 328 с.
59. Попович Ю.А. Моделі аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / Ю.А. Попович // Наукові праці МАУП. – № 26. – 2014. – С. 50–55.
60. Портер М. Конкурентноепреимущество: Какдостичьвысокогорезультата и обеспечитьегоустойчивость / Пер. с англ. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2005. – 715 с.
61. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення» від 15 червня 2006 р. № 833 / Електронний ресурс: <http://zakon.rada.gov.ua>.
62. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посіб. / Т.О.Примак. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.
63. Пуцентейло П.Р. Конкуренція як економічна категорія /П.Р. Пуцентейло // Економіка АПК, 2007. – №4. – С. 122-127.
64. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності фірми: Навч. посіб. / Г.В.Савицька – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
65. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
66. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства, навч.-практ.

посібник. Для студентів економ, спец. – К.: Професіонал, 2007. – 208 с.

67. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія / В.С.Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.

68. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності фірми. Навч. посіб. / Г.М.Тарасюк, Л.І.Шваб. – К.:»Каравела», 2003. – 432 с.

69. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. / М.І. Татарчук. – К.: КНЕУ. 2005. – 291 с.

70. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О.М. – ІНЖЕК, 2006. – 384 ст.

71. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П.Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – №11. – С. 17–20.

72. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник / Л.В.Ткаченко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.

73. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С.Дуброва, Д. О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

74. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

75. Управління якістю продукції: Навчальний посібник / За редакцією В. Д. Немцова. – К.: ІЗМН, 1998. – 135 с.

76. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.

77. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. Пособие / Т.Г.Философова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

78. Хамініч С.Ю. Маркетингова концепція управління підприємством в умовах трансформації ринкових відносин / С.Ю. Хамініч // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.: в 4 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Вип. 203, т. 1. – С. 69 – 76.

79. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність фірми та її аналіз: Навч.

посібник. / Ю.С.Цал-Цалко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ: ЦУЛ. 2002. – 360 с.

80. Цивільний Кодекс України: офіц. текст від 16 січня 2003 року № 435-IV: [із змінами, внесеними Законом України від 05.08.2009 № 1617-17] / Електронний ресурс: <http://zakon.rada.gov.ua>.

81. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників / А.А.Чернявський// Економіка та держава, 2007. – № 10. – С. 40.

82. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.І.Шваб. – К.: Каравела, 2004. – 568 с.

83. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002.– 583 с.

84. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

85. Шпако А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність» / А.Шпако // Економіка України, 2007. – №9. – С. 108-117.

86. Щербань В.М., Танькова К.М., Задорожний І.С. Створення товару: маркетингове, конструкторське, та технологічне забезпечення: Навчальний посібник / В.М.Щербань, К.М.Танькова, І.С.Задорожний. – К.: Професіонал, 2007. – 288 с.

87. Яремєєв С. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості – передумови конкурентоспроможності та лідерства / С.Яремєєв// Менеджмент, 2006. – №3. – С. 26.

88. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / В. В. Яцура, М. В. Замроз // ВісникВолинського інституту економки та менеджменту / [редакц. кол. Гарасим П. М., Качала Т. М. та ін.]. – Луцьк: ЦІЗРВД Волинського інституту економки та менеджменту. – 2011. – № 2 – С. 44-51.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Ретроспектива балансових звітів ТОВ «ОЛ-ПРИНТ» станом на 31.12.2013-
31.12.2017 тис. грн.**

Актив	Код рядка	на 31.12. 2013 р.	на 31.12. 2014 р.	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000					
- первісна вартість	1001					
- накопичена амортизація	1002					
Незавершені капітальні інвестиції	1005	371,6	417,9	-	-	-
Основні засоби (залишкова вартість):	1010	701,5	787,7	5740,2	5228,2	6003,7
- первісна вартість	1011	720,3	809,4	6274,5	6836,7	7089,4
- знос	1012	18,9	21,3	534,3	1608,5	1954,3
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-	-	-	-
- які облік-ся за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-	-
- інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	1073,1	1205,6	5740,2	5228,2	6003,7

II. Оборотні активи						
Запаси	1100	792,2	890,1	475,2	913,2	1008,7
Поточні біологічні активи	1110					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125			770,4	2006,5	2893,0
Дебіторська заборгованість за рахунками:						
- за виданими авансами	1130					
- з бюджетом	1135			166,7	770,8	900,6
у тому числі з податку на прибуток	1136					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	332,4	373,5	867,6	1974,1	2077,3
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165	30,4	34,2	739,0	123,0	496,8
Витрати майбутніх періодів	1170					
Інші оборотні активи	1190	200,8	225,6	597,2	1162,8	1987,5
Усього за розділом II	1195	1355,8	1523,4	3616,1	6950,4	9363,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200					
Баланс	1300	2428,9	2729	9356,3	12178,6	15367,6

Пасив	Код рядка	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Капітал у дооцінках	1405					
Додатковий капітал	1410					
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	178,8	220,4	47,6	344,2	498,5
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430					
Усього за розділом I	1495	278,8	320,4	147,6	444,2	598,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-			
Довгострокові кредити банків	1510	-	-			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	458,0	-572,8	-189,5
Довгострокові забезпечення	1520	-	-			
Цільове фінансування	1525	-	-			
Усього за розділом II	1595	-	-	458	-572,8	-189,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600					
Поточна кредиторська заборгованість	0,0					
- за довгострок. зобов'язаннями	1610					
- товари, роботи, послуги	1615	965,7	1085,0	4788,8	5469,0	6794,2

- розрахунками з бюджетом	1620	18,7	20,5	-	0,2	10,4
- - у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-	-
- розрахунками зі страхування	1625	0,8	0,9	-	-	-
- розрахунками з оплати праці	1630	-	-	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1164,9	1302,2	3961,9	6838,0	8154,0
Усього за розділом III	1695	2150,1	2408,6	8750,7	12307,2	14958,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс	1900	2428,9	2729	9356,3	12178,6	15367,6



ДОДАТОК Б

**Ретроспектива аналітичних звітів про фінансові результати ТОВ
«ОЛ-ПРИНТ» станом на 31.12.2013-31.12.2017, тис. грн.**

Стаття	Код рядка	на 12.31. 2013 р.	на 31.12. 2014 р.	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3969,47	4406,4	17971,5	32175,1	41527,3
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2563,3	3767,3	16388,9	23044,4	26148,2
Валовий:						
- прибуток	2090					
- збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	69		357,9	1390,7	2078,3
Адміністративні витрати	2130					
Витрати на збут	2150					
Інші операційні витрати	2180	143,5	367,0	1882,4	10448,4	6473,6
Фінансові результати від операційної діяльності:						
- прибуток	2190					
- збиток	2195					
Доход від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220					
Інші доходи	2240					
Фінансові витрати	2250					
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270					
Фінансові результати до оподаткування:						
- прибуток	2290	201,17	272,1	58,1	76,2	157,3
- збиток	2295					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	35,9	51,7	10,5	-	49,5

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат:						
- прибуток	2350	165,27	220,4	47,6	76,2	107,8
- збиток	2355					

