

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «АЙДІАБОКС», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Тимченко
Дарини
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЙДІАБОКС»	17
2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства	17
2.2. Оцінка профілю конкурентоспроможності підприємства	30
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЙДІАБОКС»	39
3.1. Розробка та реалізація програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	39
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою задачу підвищення конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу. Складність формування ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємств пов'язані з динамічністю розвитку вітчизняного ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявності багатьох форм світової конкуренції в різних галузях, великою часткою монопольного сектору в українській економіці, досвідом роботи вітчизняних підприємств. Також неабиякий вплив на сучасну ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відчують компанії майже всіх сфер діяльності, в тому числі й рекламної. За даних умов значно підвищується роль стратегії, дає змогу сформувати пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Проте для того, щоб розроблена стратегія була ефективною, слід докласти значних зусиль по вдосконаленню самого процесу її формування. У зв'язку з цим в цих, актуальними є підняття конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішній день теоретичну основу дослідження питання вивчення та формування конкурентоспроможності підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Губанов В.А., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., М. Портер, Мазаракі А.А., Лахтіонова Л. А., Лушкін В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Юданов А. Ю. та інших.

Однак, незважаючи на значну кількість виконаних досліджень, більшість теоретичних та методичних аспектів розробки програми

забезпечення конкурентоспроможності підприємства залишаються недостатньо висвітленими.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс».

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність та складові конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- оцінити профіль конкурентоспроможності підприємства;
- розробити програму забезпечення конкурентоспроможності

ТОВ «Айдіабокс» та здійснити прогностну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом роботи є процес формування програми забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс».

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичною базою дослідження виступили праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У процесі дослідження нами були використані законодавчі акти, наукова і методична література зі стратегічного менеджменту і управління, матеріали періодичних видань, присвячені питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємства, публікації за матеріалами науково-практичних конференцій.

Інформаційною базою для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили діючі практики формування програм забезпечення конкурентоспроможності українських та зарубіжних компаній,

матеріали і документація ТОВ «Айдіабокс» в сфері стратегічного менеджменту, Інтернет-ресурси тощо.

У процесі дослідження використовувалися методи збору та обробки інформації як спеціальні методи дослідження аналізу – при оцінці наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні методичних засад системи оцінки конкурентоспроможності; синтезу – при розробці програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин; системного підходу – при визначенні складових конкурентоспроможності підприємства.

Практична значимість роботи. Основні наукові і методичні положення та висновки випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, які можна застосувати у діяльності ТОВ «Айдіабокс» для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що в роботі розроблені науково-практичні заходи щодо удосконалення структури капіталу підприємства, використання його фінансових ресурсів та підвищення продуктивності праці працівників.

Апробація результатів роботи. Основні положення та найважливіші результати дослідження опубліковано автором у статті «Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства» у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (Частина 2) (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають 18 таблиць та 13 рисунків, висновків, списку використаних джерел, що містить 66 найменувань, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства

Вся діяльність підприємств як суб'єктів ринкових відносин протікає в умовах жорсткої конкуренції. Саме конкурентне ринкове середовище створює найбільш сприятливі умови для економічного розвитку як окремого підприємства, так і суспільства в цілому, є рушійною силою соціального і економічного прогресу.

Теоретичний аналіз літературних джерел з проблем конкуренції показує, що на сьогоднішній день відсутнє єдине визначення поняття «конкурентоспроможність» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо тлумачення змісту поняття «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення поняття
Анісімов О.М [2]	Конкурентоспроможність – це одна з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці економічних наук, в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення кращих результатів
Портер М. [39]	Конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами
Р. Фатхудинов [6]	Конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни
О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [5]	Конкурентоспроможність підприємства - відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко [45]	Конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)

Продовження табл. 1.1

Г. Азоєв [3]	Конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
Покропивний С.Ф.[35]	Конкурентоспроможність – здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку
Й. Шумпетер [43]	Конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару
В. Стівенсон [58]	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [24]	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів

Джерело: складено автором на основі [2, 39, 6, 5, 45, 3, 35, 43, 58, 24]

Узагальнюючи інформацію, наведену в табл.1.1, можна виділити три основних підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». Перший підхід характеризується акцентуванням уваги на змагальності підприємств і підприємців на ринку, суперництва за досягнення кращих результатів господарської діяльності.

Другий підхід визначає конкурентоспроможність в якості категорії, яка прямо визначається характеристиками їх продукції.

Для третього підходу характерний розгляд конкурентоспроможності на основі ефективності виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхньої спроможності упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Таким чином, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому

персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [36]. З'єднувальною стратегічною ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства є маркетингове управління конкурентоспроможністю.

Отже, можна навести власне визначення конкурентоспроможності підприємства. Так, під конкурентоспроможністю слід розуміти реальну та потенційну можливість тієї чи іншої компанії в існуючих ринкових умовах створювати, виготовляти та продавати продукцію, котра за ціновими та неціновими якостями є більш привабливою для потенційних споживачів, ніж продукція їх конкурентів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис.1.1. Класифікаційні ознаки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [36]

Отже, з урахуванням властивостей відносності та релевантності, конкурентоспроможність класифікується стосовно конкретного ринкового простору (за територіально-географічною ознакою). За цією ознакою виділено такі види конкурентоспроможності підприємства: внутрішньо-

національна (в межах окремих міст або областей), регіональна (у межах декількох регіонів країни) та міжнародна (на міжнародних ринках). Особливе значення ця класифікація має в торгівлі, де специфічною рисою конкуренції є локальність конкурентної боротьби, тобто її обмеженість територіальними границями конкретного ринкового сегмента. Динамічність конкурентоспроможності підприємства обумовлює її класифікацію за характером прояву у часі. Відповідно до цієї класифікаційної ознаки доцільно поділяти на конкретну дату, поточну та прогнозну конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку.

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність відстежування ринкового середовища й опрацювання рекомендацій щодо впливу на це середовище. Маркетингові дослідження визначають місце підприємства на ринку, дають змогу оцінити стан конкуренції, вимоги й побажання покупців, віднайти найефективніші чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства. Світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які так чи інакше впливають на конкурентоспроможність

Таким чином, щоб бути конкурентоспроможним підприємством на будь-якому ринку, компанія повинна мати власні унікальні конкурентні переваги (ціна, унікальні властивості продукції, формування конкурентних переваг підприємства, впровадження на ринок нових товарів, послуг, стимулювання збуту товарів або збільшення обсягу реалізації послуг). В основі конкурентних переваг лежать певні ресурси компанії – технічні, технологічні, кадрові, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні тощо. У наступному параграфі випускної кваліфікаційної роботи буде розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сьогодишніх умовах розвитку ринкового середовища більш конкурентоспроможним являються ті організації, в яких найкраще організована робота всіх без винятку підрозділів і служб.

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на двовірному полі (рис. 1.2).

Розглянуті методи можна поєднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів.

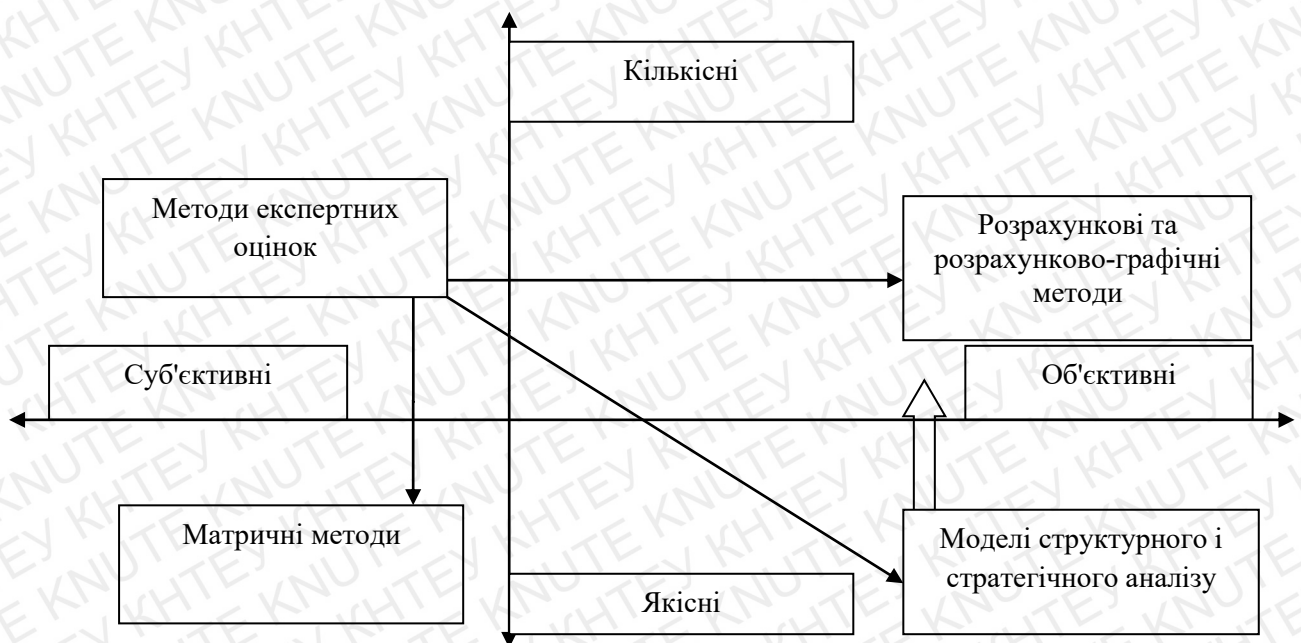


Рис. 1.2. Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [19]

До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки

(п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL) [26; 23].

Найбільш популярним прикладом можна вважати матрицю BCG («Бостонської консалтингової групи»), котра побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку.

Матриця BCG розглядає дві оцінні складові: темп росту ринку і відносна частка підприємства на ринку. У основу її покладена теорія життєвого циклу підприємства або товару. У портфелі компанії існують декілька типів продукції, товарів тих, що мають різну цінність для компанії. Одні приносять значний об'єм прибутку в короткостроковому періоді, інші знаходяться у стадії занепаду зважаючи на відсутність попиту, треті вимагають вкладень для отримання доходу в майбутньому і так далі. Ця матриця дозволяє просто і наочно проаналізувати тенденції ринку і конкурентне положення різних товарних груп на ринку. Проте її недоліком і обмеженням слід вважати значну неточність, трудність з оцінкою масштабів ринку, темпів росту ринку і частки підприємства на ній. Тим паче, що оцінні показники «ріст ринку» і «частка ринку» не завжди є чинником успіху і індикатором привабливості ринку.

Матриця McKinsy є більше модифікованою формою матриці BCG. Як видно з табл.1.2, вона складається вже не з 4 а з 9 квадрантів і характеризує довгострокову привабливість галузі і конкурентну позицію організації на ній. Це багатфакторна матриця, що враховує велике число впливів.

Сукупність двох параметрів – 4 стадії життєвого циклу і 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 клітинок.

Матриця McKinsy

Ринкова привабливість	Конкурентна позиція підприємства			
		Сильна	Середня	Слабка
	Висока	Інвестування, ріст, утримання позицій	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркоче інвестування
	Середня	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркоче інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку
	Низька	Сегментування та вибіркоче інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку	Збір урожаю, вихід з ринку

Джерело: складено автором на основі [34]

Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, надто спрощені. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.) [28], а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи.

Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності організації використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними

проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Звичайно, об'єктивні методи більш трудомісткі і більш вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати кращими для оцінки конкурентоспроможності об'єктів зважаючи на точність отримуваних результатів. Проте експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській діяльності.

Завершальним етапом оцінки конкурентного середовища компанії є побудова конкурентної карти ринку. Вона має вигляд матриці, в якій по рядках фірми групуються за темпом росту ринкової частки (швидке покращення конкурентної позиції; покращення конкурентної позиції; погіршення конкурентної позиції; швидке погіршення конкурентної позиції), а по стовпцях - залежно від обсягу ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер) (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Метод побудови конкурентної карти ринку

Ринкова позиція		Класифікаційні групи			
Темп приросту ринкової частки		I Лідери ринку	II Фірми з сильною конкурентною позицією	III Фірми з слабкою конкурентною позицією	IV Аутсайдири ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	1	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що повільно погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16

Джерело: складено автором на основі [31]

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність, а недоліком варто вважати те, що він не дозволяє встановити значення узагальненого критерія конкурентоспроможності підприємства.

На ефективність діяльності кожного підрозділу впливає безліч факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожної зі служб передбачає оцінку ефективності використання зазначених ресурсів. В основі методу лежить оцінка трьох груп показників чи критеріїв конкурентоспроможності (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Значення показників в оцінці	Формула розрахунку показника
1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$
1.2. Відносний показник фондівіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \frac{\text{Прибутку від реалізації}}{100\% / \text{Повна собівартість продукції}}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньо спискова чисельність робітників}}$
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$KA = \frac{\text{Власні засоби підприємства}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$

Продовження табл.1.4

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	Кл = Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	КО = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок обігових засобів
3. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
3.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби у відповідальності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Джерело: складено автором на основі [45]

У першій групі поєднані показники, котрі мають на меті оцінити ефективність управління виробничим процесом: ефективність використання виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

У другій групі поєднані критерії, котрі відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

В третю групу згруповані показники, що дозволяють оцінити ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами стимулювання.

Четверта група включає критерії конкурентоспроможності товару та його ціни.

Останнім часом популярність набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер [40]. При аналізі

конкурентоспроможності підприємства рекомендується використовувати метод покрокового вилучення факторів, який полягає у вилученні на кожному черговому кроці тої змінної, яка має найменший частковий коефіцієнт кореляції. Процес зупиняють в тому випадку, коли вилучення чергової, призначеної до вилучення, змінної може погіршити статистичні характеристики регресійної моделі. Далі проводиться оцінка гіпотез шляхом використання кореляційно-регресійного аналізу – економіко-математичного інструменту, який дозволяє кількісно виміряти тісноту, напрямок зв'язку (кореляційний аналіз), а також установити аналітичне вираження залежності результату від конкретних факторів при сталості інших діючих на результативну ознаку факторних ознак (регресійний аналіз).

В результаті кореляційно-регресійного аналізу визначається той тип залежності, який має найвищий коефіцієнт детермінації та значимий коефіцієнт Фішера.

Після проведення розрахунків потрібно побудувати 2 – вимірні графіки відповідності між групами факторів та значенням ціннісної пропозиції реалізованої продукції за всіма видами регресії з урахуванням питомих коефіцієнтів. Надалі графіки аналізуються на предмет відповідності між значенням сукупності факторів та пропозиційною цінністю реалізованої продукції. Приймається гіпотеза про той тип моделі, по якому не має значних відхилень.

Отже, вибір методу оцінки залежить від спеціалізації підприємства, економічна ситуації в країні, кон'юнктури ринку. Але найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Аналіз різноманітних методів оцінювання конкурентства дозволяє визначити його «сильні» та «слабкі» сторони у конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг над конкурентами.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЙДІАБОКС»

2.1. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності – однієї із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках. Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, котрі сприятимуть посиленню його конкурентних переваг, що впливають на успішну діяльність підприємства.

ТОВ «Айдіабокс» – рекламна компанія, яка працює на ринку міста Києва та області. Діяльність ТОВ «Айдіабокс» здійснюється виключно на регіональному ринку, що обумовлено характером послуг, які надає компанія – рекламні конструкції, яка не є статичними носіями зовнішньої реклами.

У табл.2.1 наведені загальні відомості про компанію.

Таблиця 2.1

Загальні відомості ТОВ «Айдіабокс»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	м. Київ, вул. М.Пімоненка, 13, Корп. 1В
Основний вид діяльності	73.11 Рекламні агентства
Інші види діяльності	58.19 Інші види видавничої діяльності; 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм; 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.
Статутний фонд	39 996 гривень

Джерело: складено автором на основі [51]

ТОВ «Айдіабокс» допомагає своїм клієнтам виявити нові конкурентні переваги і реалізувати різноманітні рекламні проекти з використанням усього спектру сучасних маркетингових комунікацій. Уміння прислухатися до думки клієнта – один з головних принципів роботи агентства, активна взаємодія з ним дозволяє вирішувати завдання найбільш ефективно.

Основними замовниками послуг агентства є провідні компанії мобільного зв'язку, крупні торгівельні мережі, дилерські та дистриб'юторські компанії та окремі фізичні особи-підприємці як м. Києва та Київської області, так і національного масштабу.

А саме: ТОВ «Екоспецтранс»; Епіцентр; Джаз клуб; Око-Оптика, Центр Оптика; ТОВ COMFY; ТК «Плаза»; ТРЦ «Сонячна галерея»; піцерія Формаджо і та ін.

ТОВ «Айдіабокс» – молода компанія, яка за роки існування збільшила обсяги реалізації рекламно-інформаційних послуг більше ніж у 6 разів.

ТОВ «Айдіабокс» – надає спектр наступних послуг:

- узгодження документів для розміщення зовнішньої реклами;
- виготовлення тротуарних штендерів;
- оформлення вітрин;
- виготовлення інформаційних стендів, режимів роботи;
- промоушн;
- нанесення логотипу на рекламну сувенірну продукцію.

Організаційна структура - це склад, взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів і окремих посад.

Сутність організаційної структури в делегуванні прав і обов'язків для поділу праці. Організаційна структура рекламного агентства є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника.

Структуру управління ТОВ «Айдіабокс» представлено у вигляді органіграми на рис. 2.1



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Айдіабокс»

Джерело: складене автором

Головним завданням структури управління рекламної агенції ТОВ «Айдіабокс» є встановлення взаємовідносин повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників. Ці відносини встановлюються через делегування, яке означає передачу повноважень і завдань особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Для ефективної роботи керівництво має розподілити серед співробітників всі ті завдання, які необхідні для досягнення мети підприємства.

На підприємстві чітко розподілені повноваження і міра відповідальності за кожною посадою. Прийняття рішень у ТОВ «Айдіабокс» здійснюється одноосібно директором, на основі інформації, отриманої від підлеглих, аналізу зовнішнього середовища і оцінці потенціалу підприємства.

Процес прийняття директором рішення складається з декількох стадій:

- вироблення і постановка мети;
- вивчення проблеми;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності і можливих наслідків прийнятих рішень;
- розгляд варіантів рішень;
- вибір і остаточне формулювання рішення;
- ухвалення рішення;
- доведення рішень до виконавців;

– контроль за виконанням рішень.

При цьому до недоліків прийняття і реалізації рішень у даній організації відноситься те, що в більшості рішень приймаються неформальним (евристичним) методом, що характеризується тим, що при прийнятті і реалізації рішень використовується сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Таким чином даним метод базується на інтуїції керівника.

Ринок рекламних послуг відрізняється від традиційного ринку товарів. По-перше, неможливо порівнювати й оцінювати рекламу до її появи: порівнювати можна тільки очікувані й отримані вигоди від використання реклами. По-друге, на цьому ринку не споживач замовляє або отримує необхідну йому рекламу, а рекламодавець. По-третє, споживачі реклами значно відрізняються від споживачів ринків споживчих або промислових товарів. І це потребує від рекламного агентства визначення цільової аудиторії на основі цільового сегмента рекламодавця: самих вигідних потенційних клієнтів фірми.

Далі, на нашу думку доцільно проаналізувати фактори мікро – та макросередовища функціонування ТОВ «Айдіабокс».

Мікросередовище – це частина зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Охарактеризуємо основні складові мікросередовища ТОВ «Айдіабокс», а саме проведемо:

- аналіз конкурентів;
- дослідження постачальників;
- характеристику контактних аудиторій;
- аналіз клієнтів фірми.

Мікросередовище компанії представлене силами, що мають безпосереднє відношення до фірми і її можливостей по обслуговуванню клієнтів. Силами, що впливають на мікросередовище компанії, є постачальники, клієнти, конкуренти, а також різні контактні аудиторії.

Аналіз постачальників ТОВ «Айдіабокс» поданий у табл. 2.2. Для досліджуваного підприємства дійсно важливою є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід урахувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо.

Таблиця 2.2

Аналіз постачальників ТОВ «Айдіабокс»

Групи постачальників	Фактор впливу	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини (ТОВ ТГ «Інтерпап», ТОВ Папер Капс, Сітілайт Україна, компанія Samsung та інші)	Нестабільні поставки сировини	«-»: перебої в постачанні призводять до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників.
2. Постачальники енергоресурсів «Обленерго»	Подорожчання енергоносіїв	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії.
3. Постачальники фінансових ресурсів (банки, страхові компанії)	Зростання ставок за кредит	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
4. Постачальники технічних і технологічних ресурсів	Потреба в технічних ресурсах	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції; «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Дані характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат. Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача за умов однакової конкурентної ціни та якості.

Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення ТОВ «Айдіабокс» до регіонів своєї діяльності.

Основними споживачами є населення м. Києва та Київської області.

У табл. 2.3 наведено основні групи конкурентів підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентів ТОВ «Айдіабокс»

Послуги	Конкурентні групи
Виготовлення рекламної продукції	AMS Print, Реклама Принт, Гільдія майстрів, Компанія «PROMO UA», Інтернет-магазини та інші
Оформлення вітрин	Студія реклами та дизайну «Giotto», Ваша Втіха та інші.
Промоушн	Група компаній «Acvis», РА «МАКО» та інші

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Вплив на організацію такого чинника як конкуренція проявляється у багатьох аспектах управління. У багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати, і яку ціну можна запросити. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків приводять навіть найбільші компанії до значних втрат і до криз. Важливо розуміти, що споживачі – не єдиний об'єкт суперництва організацій. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення. Разом з тим, потрібно відзначити, що конкуренція іноді штовхає фірми і на створення між ними угод різних типів від розділу ринку до кооперації між конкурентами.

Контактна аудиторія: фінансові банки, в яких розміщені розрахункові рахунки підприємства; страхові компанії, в яких застрахований підприємницький ризик; державні установи; місцеві контактні аудиторії; внутрішні контактні аудиторії (керівництво, робітники, обслуговуючий персонал).

Таким чином, ми бачимо, що все різноманіття зовнішніх факторів знаходить відображення у споживачі і через нього впливає на організацію, її цілі та стратегію.

Необхідно враховувати фактори, що впливають на поведінку споживачів, на їх попит. Споживчий попит також став вирішальним фактором у діяльності ТОВ «Айдіабокс».

Споживчу поведінку потрібно вивчати з метою зниження його негативного впливу та використання можливостей, яке воно надає. Але важливо не забувати, що підприємство повинно самостійно активно формувати потреби і переваги споживачів, їх ціннісні орієнтири, для вирішення своїх ринкових завдань.

Задля проведення аналізу макросередовища компанії скористаємося PEST-аналізом. Мета PEST-аналізу – виявлення та оцінка впливу найважливіших факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. При цьому встановлюються події, що не підконтрольні підприємству, але впливають на результати господарювання.

У табл. 2.4 наведемо перелік факторів та ступінь їх впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.4

Ступінь впливу основних факторів, що впливають на ТОВ «Айдіабокс»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність компанії			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Політичні	Політична нестабільність в державі			X	-
Фінансово-економічні	– Незадовільний загальний економічний стан в Україні, – можливе погіршення економічної кон'юнктури ринку – значне зростання цін на матеріали, – інфляційні процеси в економіці.			X	Удосконалення законодавства

Соціально-демографічні	– Зниження народжуваності, – Значні міграційних процесів населення	обсяги	X		Удосконалення законодавства в сфері підвищення заробітних плат
------------------------	---	--------	---	--	--

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Отже, найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні та фінансово-економічні фактори, а саме політична нестабільність в державі, що призводить до постійних змін в законодавстві. Серед фінансово-економічних слід виділити значне зростання інфляції. Постійне коливання курсу іноземної валюти також негативно впливає на діяльність ТОВ «АЙДІАБОКС».

Крім того в умовах кризи і посилення конкуренції як між компаніями, так і між дилерами (багато в чому від зусиль компаній виробників та їх дилерів) залежить як здійснення вибору споживачів, так і зміна їх уподобань.

Відстеження (моніторинг) змін макросередовища за зазначеними напрямками наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ТОВ «Айдіабокс»

Фактори		Фактори		Примітки
		Сприяють досягненню цілей («+»)	Перешкоджають досягненню цілей («-»)	
Економічні фактори				
1.	Зниження рівня доходів населення у результаті економічної нестабільності		-5	Дуже впливає на діяльність підприємства, оскільки співпрацює з фізичними та юридичними особами

Продовження табл. 2.5

2.	Висока нестабільність валюти		-3	Нестабільність цін на імпорتنу сировину
3.	Зниження темпів зростання ринку через проблеми на ринку кредитування		-3	Зниження кількості послуг, що надаються
4.	Високий рівень конкуренції між компаніями		-2	Зростання конкуренції і складне становище вибору для споживача
5.	Присутність на ринку лідерів/монополістів	+2	-4	Конкуренція з боку лідерів ринку. Можливість укладення договорів про співпрацю
Технологічні фактори				
1.	Постійне оновлення устаткування	+3	-3	Оновлення устаткування з метою максимального задоволення покупців. Необхідність спеціальних виробничих ліній, додаткових витрат на розробку, тестування і т.ін.
2.	Активні продажі, використовувані компаніями-конкурентами		- 3	Зростання конкуренції за споживачів, особливо у сфері роботи з промоушеном
3.	Активне просування серед кінцевих споживачів		-5	Складне становище вибору для споживачів. Виграє компанія, яка найбільш агресивно просуває свої послуги
4.	Системи збуту і логістики	+5		Ефективна система збуту і логістики підвищує покриття ринку і наближає до споживача
Соціальні фактори				
1.	Більша довіра до відомої та надійної компанії	+4		Зростання кількості клієнтів в «надійних» компаніях
Політичні фактори				
1.	Введення державних обмежень і регулювання ринку		-5	Зростання цін на імпортні запчастини.

*Примітки: де, -5 – найбільш негативний вплив, +5 найбільший позитивний вплив

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Слід зазначити, що прогнозувати тенденції розвитку ринку рекламних послуг в Україні в цілому досить складно. З достатньою вірогідністю можна відзначити тільки дві тенденції, які будуть мати місце в будь-якому випадку, а саме: зростання цін і недоступність кредитів.

Для виявлення загроз та можливостей зовнішнього середовища

ТОВ «Айдіабокс», а також сильних та слабких сторін підприємства, використаємо метод SWOT – аналізу який представимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Айдіабокс»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ:
	1. Значний досвід роботи на внутрішньому ринку. 2. Висококваліфіковані працівники. 3. Стійкі зв'язки з постачальниками та покупцями на внутрішньому ринку	1. Висока собівартість. 2. Не висока рентабельність продукції 3. Значний ступінь зносу основних засобів
МОЖЛИВОСТІ: 1. Перспективи покращення економічної ситуації. 2. Вихід на нові ринки збуту. 3. Зростання внутрішнього попиту.	Можливість розширення географії послуг та завоювання нових ринків збуту. Покращення фінансового стану підприємства і підвищення конкурентоспроможності.	Модернізація виробництва стане можлива за умови підвищення внутрішнього попиту.
ЗАГРОЗИ: 1. Коливання цін на сировину, вартості енергоносіїв. 2. Ріст темпів інфляції. 3. Зростання митних тарифів. 4. Збільшення вимог постачальників та покупців. 5. Несприятлива політика уряду. 6. Втрати споживачів	За рахунок значного досвіду роботи можливість передбачення і вчасного усунення наслідків пов'язаних з ростом темпів інфляції, збільшення митних тарифів. Наявність власного бюро дозволить задовольнити зростаючі вимоги покупців. Наявність висококваліфікованих спеціалістів компенсують політичну нестабільність в країні. Стійкі зв'язки з постачальниками та покупцями на внутрішньому ринку компенсують втрати ринкових позицій	Ріст темпів інфляції, збільшення вимог постачальників та покупців, політична нестабільність, втрати ринкових позицій призведуть до погіршення фінансового стану підприємства, неможливості покращення конкурентних позицій на ринку і зменшення прибутку.

Джерело: складено автором самостійно на основі власних досліджень

1. Чинники зовнішнього середовища, які становлять загрозу для ТОВ «Айдіабокс».

Розвитку ринку рекламних послуг заважає висока вартість витрат. Для того, щоб підвищити якість послуг підприємства змушені закуповувати оновлену та сучасну техніку. Інфляція в Україні є причиною зростання цін на матеріально-технічні ресурси, які споживають підприємства, що призводить до постійного підвищення собівартості їх продукції. Так як низька ціна на послуги підприємств визначає їх конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, то значне її підвищення може спричинити втрату позицій на ринку.

2. Чинники зовнішнього середовища, які відкривають можливості для ТОВ «Айдіабокс».

У результаті аналізу чинників зовнішнього середовища виявлені можливості та загрози для ТОВ «Айдіабокс», а також сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства. У зв'язку із підвищенням попиту на ринку у підприємства виникає можливість розширити асортимент послуг.

Бізнес – стратегія ТОВ «Айдіабокс» спрямована на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності шляхом задоволення потреби у високоякісному обслуговуванні, отриманому з використанням сучасних технологій, які забезпечать лідируючі позиції на вітчизняному ринку, також підвищення добробуту всіх працівників підприємства, акціонерів і розвитку суспільства в цілому. Основним ризиком у діяльності ТОВ «Айдіабокс» є зниження рівня попиту на ринку рекламних послуг. З метою мінімізації негативних наслідків можливого зниження попиту на сировину на підприємстві розроблена й успішно реалізується програма інноваційного розвитку, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції.

Що стосується конкуренції досліджуваного підприємства, то можна сказати, що вона не настільки значна. Підприємство відразу знайшло свою нішу серед споживачів і успішно функціонує в ній вже дванадцять років.

Однак конкуренція буде завжди присутня і головне для підприємства сьогодні - не втратити довіру клієнтів.

Далі проведемо порівняльний аналіз на прикладі компаній, які займають лідируюче місце на ринку рекламних послуг, а саме фірм конкурентів з надання послуг широкоформатного друку і виготовлення зовнішньої реклами в місті Києві: РА «Ефект маркетинг» та «Рекламне Агентство А&Р» (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентної сили ТОВ «Айдіабокс»

Показники	Основні конкуренти		
	ТОВ «Айдіабокс» (досліджуване підприємство)	РА «Ефект маркетинг»	«Рекламне Агентство А&Р»
Місце розташування офісу	8	10	9
Обсяг діяльності	10	9	8
Реклама	9	10	9
Конкурентоспроможність	10	10	7
Перспективи розвитку	9	9	9
Рівень професійності працівників	9	10	7
Оцінка	9,2	9,6	8,2

Джерело: складене автором

За даними табл. 2.7., можна зробити висновок, що лідируюче місце займає конкуруюча фірма РА «Ефект маркетинг», хоч і оцінка її обсягу діяльності дещо нижча ніж у ТОВ «Айдіабокс».

РА «Ефект маркетинг» є конкурентоспроможною організацією за рахунок професіоналізму свого персоналу, високої якості послуг та за рахунок великих рекламних замовлень. У свою чергу ТОВ «Айдіабокс» лідирує за показниками оцінки обсягу діяльності, а це значить, що у компанії є перспективи для подальшого розвитку.

Надалі увагу варту приділити аналізу ефективності діяльності ТОВ «Айдіабокс» та наведемо основні фінансово-економічні показники його діяльності у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Айдіабокс»
за 2016-2018 рр.**

Показник	Рік			Відхилення у % 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	57293	83230	95874	67,34	15,19
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	51607	72117	81005	56,97	12,32
Валовий прибуток	12141	14445	19874	63,69	37,58
Фінансовий результат від операційної діяльності	5004	5705	7163	43,15	25,56
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5039	5735	7163	42,15	24,9
Фінансовий результат від звичайної діяльності	2933	4915	5874	100,3	19,51
Чистий прибуток (збиток)	2933	4915	5874	100,3	19,51

Джерело: складене автором на основі статистичної звітності

Як видно з даних табл. 2.8, дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду зростає, так, його значення в 2018 р. на 15,19 % більше, ніж у 2017 році. Це є свідченням того, що продукція даного товаровиробника користується попитом на ринку товарів відповідної групи.

Собівартість реалізованої продукції відображає рівень витрат виробництва і становить у середньому 76,52 % від чистого доходу за аналізований період. Це свідчить про рівномірний, рівноприскорений розвиток виробництва та реалізації продукції.

У свою чергу чистий дохід зріс за досліджуваний період на 12,32 %, тобто ПДВ та інші вирахування з доходу зростали у меншій мірі, ніж виручка. Значення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, який включає результати від фінансової та інвестиційної діяльності свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства,

оскільки був покритий збиток та отримано позитивне значення даного показника.

Таким чином, на сьогодні ТОВ «Айдіабокс» можна назвати успішно діючою рекламною компанією. ТОВ «Айдіабокс» нарощує обсяги випуску продукції та валового доходу, розширює асортимент послуг. У 2018 р. спостерігається тенденція до покращення основних показників діяльності, а саме збільшення чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку.

2.2. Оцінка профілю конкурентоспроможності підприємства

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс» використовуємо теорію конкуренції Майкла Портера, в якій йдеться про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які і визначають можливий рівень прибутку на ринку [41]. Проведемо аналіз конкурентного середовища для вин на основі моделі М. Портера.

Товари-замінники. Товарами-замінниками можна назвати рекламу в пресі, однак, Інтернет-реклама загалом представлена окремим ринком і має опосередкований вплив на ринок загалом. Так як цінова політика обох ринків приблизно однакова, то перемикання споживачів з однієї послуги на іншу може бути обумовлена лише смаковими уподобаннями останніх.

Внутрішньогалузева конкуренція. В цілому, конкуренція в галузі реклами є доволі інтенсивною. Багато компаній переходять на нові Інтернет технології, тим самим збільшують конкуренцію в даній галузі. З боку великих рекламних агенцій спостерігається постійне підвищення якості наданих послуг, застосування маркетингових акцій з метою просування на ринок.

Ринкова влада постачальників. Вплив постачальників рекламних послуг на учасників галузі обмежений, адже кожне підприємства має власні технології та обладнання.

Ринкова влада покупців. Що стосується ринкової сили споживачів, то вона виражена еластичністю попиту за ціною та якістю послуг.

Загроза появи нових гравців. Ймовірність появи нових гравців на ринку невелика, в силу чинності високих вхідних бар'єрів (економія від масштабів рекламних послуг, перевага та відданість споживачів, значні капітальні інвестиції для початку бізнесу).

Далі методом експертних оцінок присвоїмо оцінку для кожної конкурентної сили, базуючись на наведених даних (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентного середовища для ринку рекламних послуг*

Конкурентна сила	Ступінь впливу	Оцінка впливу
Товари заміники	Не значний	3
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий	5
Ринкова влада постачальників	Низький	2
Ринкова влада покупців	Середній	4
Загроза появи нових гравців	Низький	1

**Примітка: Оцінка 1- найменший вплив, оцінка 5- найбільший вплив*

Джерело: складено автором самостійно

Після аналізу конкурентного середовища на ринку рекламних послуг можна зробити висновок, що особливу увагу слід звернути на внутрішньогалузеву конкуренцію, тобто створювати такі умови співіснування з конкурентами, аби вигідно виділятися на їх фоні (поліпшення якості наданих послуг, зниження ціни, вихід на ринок додаткових послуг тощо); сегмент ринку залежить від популярності послуги, тому підприємству необхідно проводити регулярну рекламну кампанію і завжди вести моніторинг дій конкурентів. Ще одна сила, на яку слід звернути увагу – ринкова влада покупців. ТОВ «Айдіабокс» повинно приймати відповідні дії, щоб зберегти існуючих споживачів та завоювати нових.

Для визначення частки ринку, яку займає ТОВ «Айдіабокс» на ринку рекламних послуг наведемо дані за обсягом рекламних послуг (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

**Обсяг рекламних послуг підприємствами м. Києва та Київської області
за 2018р., тис.чол.**

Вид продукції	Всього	ТОВ «Айдіабокс» досліджувало підприємство	РА «Ефект маркетинг»	«Рекламне Агентство А&Р»	Компанія ADV-M	Інші рекламні агенції
Рекламні послуги	991	324,9	498,4	105,3	52,4	5
Частка ринку, %	100	32,2	50,3	10,6	5,3	1,6

Джерело: складено автором за результатами спостережень

На основі даних табл. 2.10 визначимо частку ринку, яку займає ТОВ «Айдіабокс».

$$\text{ЧР} = 324,9 \cdot 100 / 991 = 32,8\%$$

Головними конкурентами на даному ринку є рекламне агентство «Ефект маркетинг», адже воно обіймає 50,3% ринку рекламних послуг.

$$\text{ЧР}_{\text{РА «Ефект маркетинг»}} = 498,4 \cdot 100 / 991 = 50,3\%$$

$$\text{ЧР}_{\text{«Рекламне Агентство А\&Р»}} = 105,3 \cdot 100 / 991 = 10,6\%$$

$$\text{ЧР}_{\text{Компанія ADV-M}} = 52,4 \cdot 100 / 991 = 5,3 \%$$

$$\text{ЧР}_{\text{Інші}} = 100 - 32,2 - 50,3 - 10,6 - 5,3 = 1,6\%$$

З даних розрахунків табл. 2.10 видно, що ТОВ «Айдіабокс» займає друге місце на ринку рекламних послуг, але з кожним роком обсяги зростають, що говорить про позитивну тенденцію.

Отже, найкращу позицію займає РА «Ефект маркетинг». Свідченням цього є високі обсяги обслуговування клієнтів та значна частка ринку.

Визначимо конкурентні позиції ТОВ «Айдіабокс» на основі карти стратегічних груп (рис. 2.2).

Перевагами РА «Ефект маркетинг» є те, що підприємство використовує найсучасніші технології та стежить за новинками рекламного бізнесу. Проте, це підприємство має і недоліки, наприклад, не всі види рекламних послуг воно надає. Наступне місце посідає ТОВ «Айдіабокс», яке стрімко зайняло у 2018 р. друге місце за обсягами реалізації, а показник рівня якості в даного підприємства знаходиться на середньому рівні.

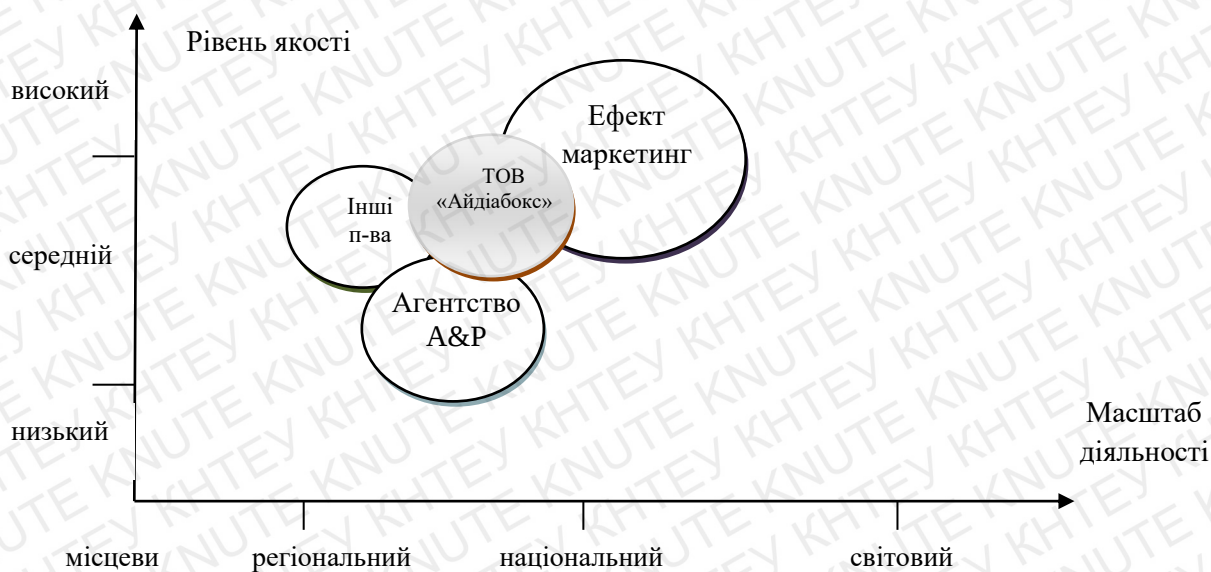


Рис.2.2. Карта стратегічних груп рекламних компаній м. Києва

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, виходячи з побудованої конкурентної карти ринку рекламних послуг РА «Ефект маркетинг» є підприємством-лідером ринку, конкурентна позиція якого швидко погіршується. ТОВ «Айдіабокс» є підприємством із сильною конкурентною позицією, що поліпшується. Найгірші позиції на ринку займають Інші підприємства та Агентство A&P.

Показник ринкової позиції стратегічних господарських підрозділів, тобто відносна частка ринку: для ринку рекламних послуг буде становити $K_{рп} = 0,322$

Отримані дані зводимо в матрицю БКГ (рис. 2.3)

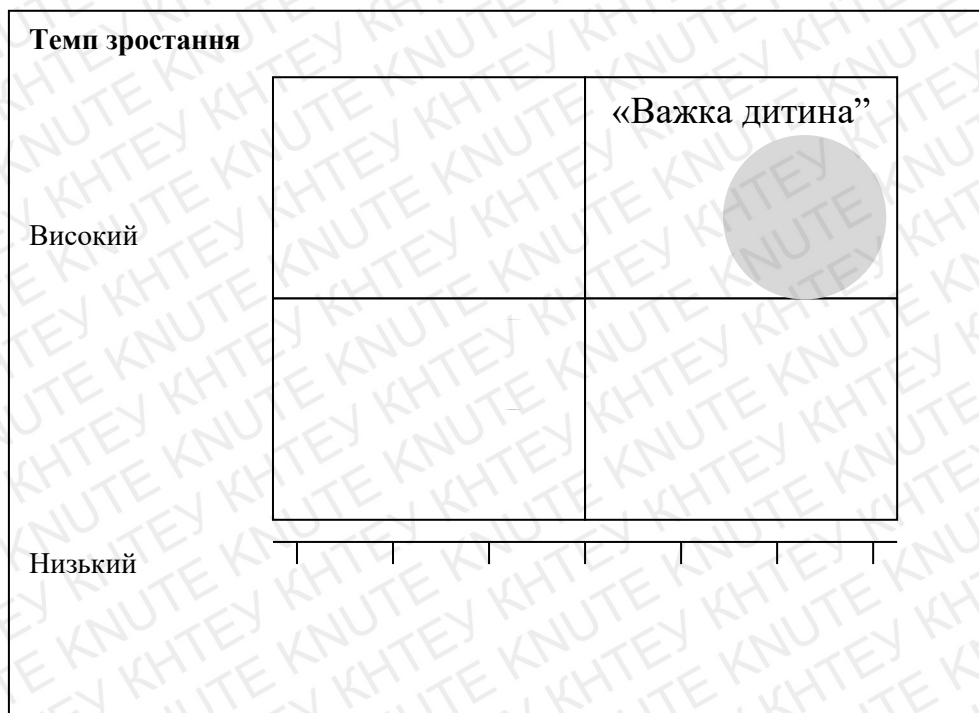


Рис.2.3. Матриця БКГ для ТОВ «Айдіабокс»

Джерело: побудовано автором на основі [43]

СГП розміщений у сегменті «Важкі діти». Це напрямок діяльності з високими темпами росту. До того ж ТОВ «Айдіабокс» охоплює значну частку ринку. У такій ситуації варто за допомогою інвестицій та наступальної стратегії досягти подальшого збільшення частки ринку.

Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити можливість здійснення розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Для правильності вибору стратегії скористаємося матрицею «Ріст ринку - конкурентна позиція».

На основі даної матриці бачимо, що стратегія, яка підходить для нашого підприємства це стратегія диверсифікованості, яка припускає вторгнення в нові галузі. Підприємству необхідно намагатися завоювати нові ринки за допомогою нових супутніх послуг, а також постійно модифікувати основний вид послуг, рекламу в Інтернеті.



Рис. 2.4. Матриця «Ріст ринку - конкурентна позиція» ТОВ «Айдіабокс»

Джерело: побудовано автором

У таблиці 2.11 наведено розрахунок показників для побудови матриці позиціонування товарів.

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій ТОВ «Айдіабокс»

	Зовнішня реклама	Реклама в Інтернеті	Реклама на ТБ	Друкована реклама
Привабливість ринку	7,7	7,6	4,9	3,2
Конкурентні позиції	6,2	7,3	4,55	2,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Далі, на основі розрахованих даних табл. 2.11 представимо дані на матриці (рис.2.5), які наглядно відображають позиції підприємства щодо кожного виду послуг

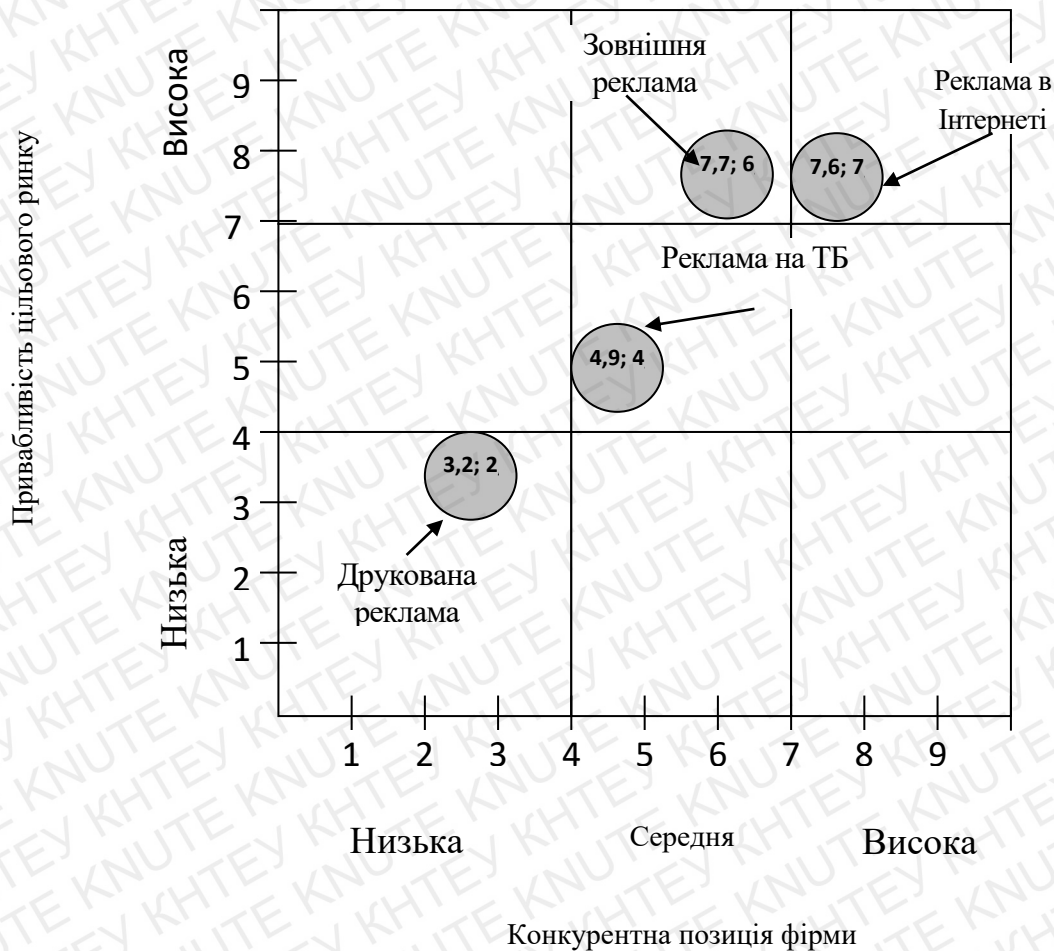


Рис.2.5. Матриця «Дженерал Електрик» – McKinsey для ТОВ «Айдіабокс»

Джерело: побудовано автором самостійно за даними підприємства

Далі у роботі доцільним є представлення оцінки експертів щодо сильних та слабких сторін підприємства у вигляді (табл. 2.12).

Як бачимо з табл. 2.12 сильними сторонами підприємства є значний досвід роботи на вітчизняному ринку, ефективна організація пропонованих послуг, ефективна кадрова політика та мотиваційний механізм, висока якість послуг, що надаються, наявність значних обсягів коштів для техніко-організаційного розвитку, можливість лобіювання інтересів підприємства.

Таблиця 2.12

**Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс»
з урахуванням важливості критеріїв**

№ п/п	Найменування позиції	Оцінка привабливості ринку, в балах (М)					Вага (G)	M × G
		Дуже погано (0)	Погано (25)	Середнє (50)	Добре (75)	Дуже добре (100)		
1.	Привабливість ринку							
1.1	Обсяг ринку						20	1000
1.2	Ріст ринку						25	2500
1.3	Структура споживачів						10	500
1.4	Діапазон цін						10	750
1.5	Купівельна спроможність						10	250
1.6	Доступність ринку						10	750
1.7	Інтенсивність конкуренції						15	1125
2.	Сума						100	6875
3.	Результат	$\frac{\text{Сума (M} \times \text{G)}}{1000} = 0,687$						
4.	Відносні конкурентні позиції підприємства							
5.	Конкурентоспро- можність продукції						25	1875
6.	Ціни і умови заклучення контрактів						15	750
7.	Умови присутності на ринку						15	750
8.	Умови збуту						15	750
9.	Умови комунікацій						20	500
10.	Ринкова частка						20	1500
	Сума						100	6125
	Результат	$\frac{\text{Сума (M} \times \text{G)}}{100 \times 100} = 0,6125$						

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

До слабких сторін підприємства можна віднести високу вартість послуг, високий ступінь зносу обладнання, високу ресурсомісткість.

Виходячи з аналізу сильних та слабких сторін досліджуваною підприємства, загроз та можливостей, які потенційно можуть виникнути в зовнішньому середовищі, підприємству варто розробити певні заходи та приймати рішення управлінського характеру.

Рекомендації щодо існуючої та майбутньої стратегії ТОВ «АЙДІАБОКС» – це фокусування, а саме активно підтримувати вдосконалення збутового процесу; поліпшувати якість послуг й розробляти привабливі для споживача характеристики послуг; швидко реагувати на технологічні зміни.

Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що ТОВ «Айдіабокс» на ринку рекламних послуг займає другу позицію після рекламного агентства «Ефект маркетинг», проте позитивним є те, що якість послуг значно вища ніж у головного конкурента. Для подальшої успішної реалізації стратегії фокусування підприємству необхідно провести ряд обґрунтованих стратегічних заходів щодо підвищення якості послуг, підвищення рентабельності підприємства тощо.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЙДІАБОКС»

3.1. Розробка та реалізація програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Більш ефективною для підвищення ТОВ «Айдіабокс» та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії, яка передбачає інвестування в ресурси організації з метою вдосконалення якості рекламних послуг, що надаються.

Для обрання стратегії ТОВ «Айдіабокс» в залежності від конкурентної позиції та привабливості галузі можна використати матрицю Мак-Кінзі (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Перспективні конкурентні стратегії ТОВ «Айдіабокс»
за матрицею Мак-Кінзі**

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Для ТОВ «Айдіабокс» ефективною є стратегія інвестування, а саме – інвестування в розвиток та оновлення рекламних технологій, закупівля нових товарів, які затребувані споживачами. Позиції підприємства на ринку середні, проте існує ризик їх послаблення через ігнорування оновлення асортименту послуг.

Здійснимо вибір конкурентної стратегії для ТОВ «Айдіабокс» із застосуванням матриці Хофера Шенделя, яка наведена на рис. 3.2.

		Конкурентні позиції			
		Сильні	Середні	Слабкі	Найгірші
Стадія еволюції ринку	Розвиток / витіснення	Стратегії збільшення ринкової частки			Розкручування
	Зростання	Стратегії зростання (саме для ТОВ «Айдіабокс» зважаючи на те, що воно знаходиться на стадії зростання ринку)			або ліквідація
	Зрілість/ насичення	Стратегії збільшення прибутку		Концентрація на своєму ринку	або відмова
	Скорочення	Стратегії скорочення активів			

Рис.3.2. Перспективна стратегія ТОВ «Айдіабокс»

згідно матриці Хофера-Шенделя

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Зважаючи на те, що ТОВ «Айдіабокс» знаходиться на стадії зростання ринку та конкурентну сильну позицію підприємства на ринку рекламних послуг, визначено перспективною саме стратегію зростання. В даному випадку ефективними є стратегії зростання доходів шляхом підвищення цін.

Модифікацію асортиментної стратегії актуально здійснити за допомогою матриці місії і ключові компетенції, тобто методу стратегічного планування, що є інструментом вибору між різними можливостями

використання обмежених ресурсів підприємства. Результатом вибору має стати концентрування сил та ресурсів на послугах, які найбільш актуальні та перспективні з погляду довгострокового розвитку підприємства (рис. 3.3).

		Відповідність ключовим вимогам	
		Низька	Висока
Відповідність місії	Висока	«РОЗЧИННИКИ» ✗ Утримання постійного асортименту	«ДВИГУНИ» 1. Підвищення якості послуг 2. Оптимізація цінової політики 3. Надання супутніх послуг (наприклад 1 місяць моніторингу конкурентів клієнта безкоштовно) 4. Розроблення (оптимізація) послуг
	Низька	«ВИСНАЖУВАЧІ» Немає перспективних стратегій	«ВІДВОЛІКАЮЧІ» Немає проектів у квадранті

Рис. 3.3. Перспективні стратегії ТОВ «Айдіабокс»

згідно з матрицею МКК

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Згідно з місією ТОВ «Айдіабокс» та головних вимог, більшість стратегій потрапляють у квадрант «двигуни».

Даним проектам має приділятися найбільша увага, повинні виділятися кошти та інвестування.

За базову основу здійснення системи конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс» приймають інтегрований підхід до головних функцій менеджменту - аналіз, планування, організація, мотивація та контроль.

Ціль управління конкурентоспроможністю ТОВ «Айдіабокс» як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків:

1. Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності організації (забезпечення зовнішньої

(маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства.

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління має здійснюватися на рівні вищого керівництва ТОВ «Айдіабокс» і орієнтуватись на довгострокові перспективи розвитку.

Конкурентна перевага ТОВ «Айдіабокс» може бути визнано стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього середовища підприємства.

Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка наведена на рис. 3.4, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Як, видно, з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків, які відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системо утворюючі компоненти.



Рис.3.4. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс»

Джерело: складене автором

Даний організаційно – економічний механізм може служити основою для формування програми забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс».

Проте даний підхід дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук методів об'єднання головних складових організаційно-економічного механізму забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який допомагає забезпечити підвищення його конкурентних переваг.

Підвищення ефективності забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує удосконалення організаційної структури управління ним, уточнення функцій працівників відділів, підвищення якості роботи,

раціоналізації взаємозв'язків між відділом та іншими підрозділами, витрат зростання прибутку.

Вибір стратегії удосконалення конкурентних переваг ТОВ «Айдіабокс» здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку рекламних послуг.

Розробка стратегії базується на визначені цілей організації, що призводить до прийняття управлінських рішень. Основною ціллю компанії ТОВ «Айдіабокс» є надання високоякісних послуг для забезпечення потреб і повноцінного задоволення населення з метою створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному ринку та максимізації прибутку.

Методика стратегічного планування організації повинна ґрунтуватися на ієрархічній підпорядкованості «зверху-вниз» на базі зворотного зв'язку «знизу-вгору», що з'єднує інтереси керівництва з інтересами трудових колективів при виборі конкурентної стратегії організації з урахуванням прийняття кардинальних змін на підприємстві, поліпшення якісних характеристик послуг, організаційної структури та економічного потенціалу.

Оцінка здійснення різноманітних конкурентних стратегій (лідерства за витратами, диференціації, зосередження) свідчить про потребу втілення даних заходів у систему забезпечення конкурентоспроможності, досліджуваного підприємства, які враховують характерні особливості підприємств галузі, умови застосування й обмеження.

Отже, ТОВ «Айдіабокс» доцільно буде використовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. Пропонуючи ті ж самі послуги (Інтернет реклама, розробка маркетингових програм тощо) на старому ринку, можна досягти переваги, вкладаючи кошти в сучасні технології, котрі більш якісні, ніж у конкурентів. Крім того потрібно розвивати інноваційну діяльність

ТОВ «Айдіабокс», яка має бути націлена на підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення виробничого потенціалу, забезпечення конкурентних переваг на ринку.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

На основі оцінки конкурентної позиції та конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс» стає можливим пошук аналітично обґрунтованих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У результаті проведеного дослідження, стало можливим оцінити конкурентну позицію як статичний показник, а конкурентоспроможність як можливу його динаміку. Показник конкурентоспроможності компанії ТОВ «Айдіабокс» визначається в конкретний момент часу, і підприємство, яке має на меті збільшення своєї конкурентної позиції, завжди намагається підвищити свою потенційну спроможність конкурувати для того, щоб утримати або підвищити свою конкурентну позицію на ринку [16].

Таким чином, підвищити конкурентоспроможність – означає збільшити можливість утримання та підвищення конкурентної позиції підприємства за існуючих ринкових умов.

Під напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Айдіабокс» розуміють напрямки управлінських заходів, впровадження яких забезпечуватиме збільшення конкурентної позиції підприємства. Кінцевою метою цих заходів є максимізація прибутків підприємства, що робить питання підвищення конкурентоспроможності надважливими для підприємства в умовах конкурентного ринку.

Згідно з перерахованими заходами, при їх впровадженні, підприємство ТОВ «Айдіабокс» буде мати витрати на початковому етапі. Прогнозовані обсяги витрат відображені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

**Прогнозовані витрати на реалізацію заходів підвищення
конкурентоспроможності ТОВ «Айдіабокс»**

Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства	Оцінюваний показник	Сума тис. грн
Збільшити частку витрат на розвиток новітніх технологій	Витрати на оновлені рекламні продукти	8000
Оновлення обладнання	Закупівля Інтернет трафіку на рекламних майданчиках	33000
Розробка нових послуг та оптимізація старих	Поточні витрати	500
Всього:		41500

Джерело: розраховано автором на основі проведених досліджень

Таким чином, вартість впровадження вищезазначених заходів для компанії ТОВ «Айдіабокс» буде складати 41500 тис. грн.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства призведе до збільшення частки ринку та розширення кола споживачів підприємства, тому прямим наслідком прогнозується зростання обсягу реалізації підприємства, який відображає конкурентну позицію підприємства, відповідно на 3-5% вищу, попередньо з минулим періодом .

На основі результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Прогнозується зростання прибутку за рахунок збільшення цін на послуги:

$$\Delta D(\Pi) = (81005 \cdot 3) - 61131^* = 181\,884 \text{ тис.грн.}$$

*- сума собівартості послуг за 2018 рік.

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n(\Pi) = 41500 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \Pi_p$) за результати розрахунків склав 181 884 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень склав:

$$T = 41500 / 13140 = 3,1 \text{ року}$$

Розрахунок доцільності запропонованих заходів з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25 %.

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_\text{ч} = 181884 \text{ тис. грн.}$$

Теперішня вартість (ТВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) складе:

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 1325830 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 181884 * 2,6893 = \\ &= 489141 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту теперішню вартість (ЧТВ) розраховують як різницю між сумою теперішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧТВ} = \sum_{i=1}^N HB_i - \text{ПІ} = 489141 - 181884 = 307257 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{II}{TB_{cp}} = 181884/97828 = 1,86 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де TB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$TB_{cp} = 489141: 5 = 97828 \text{ тис.грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої теперішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧТВ}{II} = 3 \text{ ID}^{ЧНВ} 307257/181884 = 1,7 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$II = \frac{\sum_{i=1}^N TB_i}{II} = 489141 / 181884 = 2,7 > 1.$$

Далі всі дані зведемо та представимо у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність запропонованих заходів

Найменування показника	Одиниця виміру	Прогнозоване значення показника
Додатковий дохід при купівлі нового обладнання	тис.грн.	13140
Загальний річний додатковий дохід	тис.грн.	181884
Термін окупності (недисконтований)	роки	3,1
Нинішня (теперішня) вартість (НВ)	тис.грн.	489141
Чиста нинішня вартість (ЧНВ)	тис.грн.	307257
Дисконтовий (гарантований) термін окупності	роки	1,86
Індекс доходності	рази	1,7
Індекс прибутковості	рази	2,7

Джерело: складене автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення даних стратегічних заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧТВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком (величина позитивна – 307257 тис. грн.)
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,86 років, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $ID = 1,7 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $IP = 2,7 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Оновлення та розробка нових послуг збільшить частку ринку, котру займає компанія та буде мати більш вигідне положення на стратегічній карті (рис. 3.4).

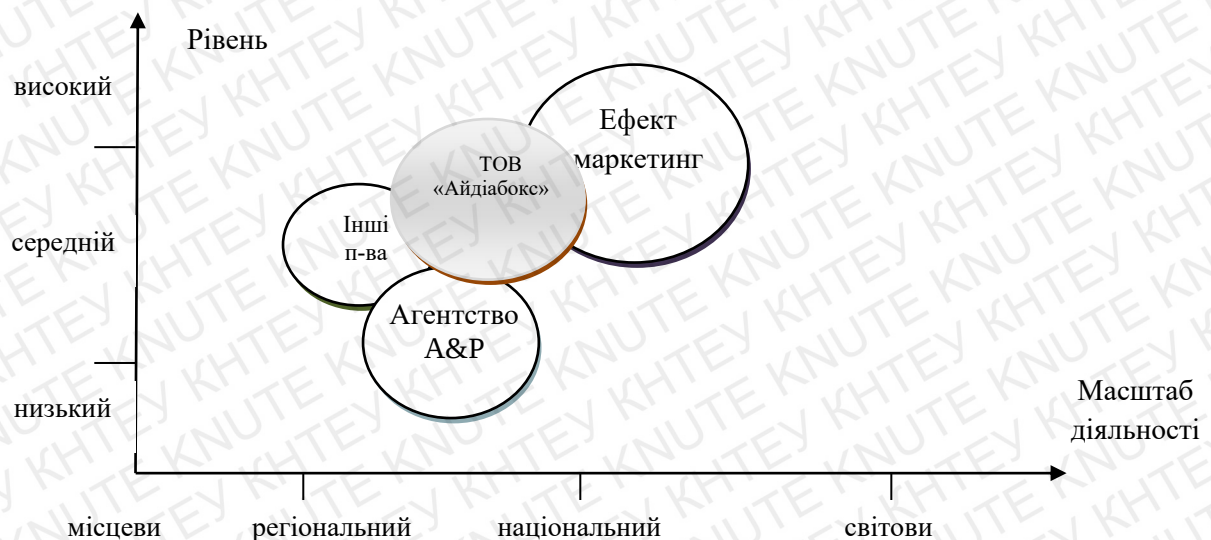


Рис.3.4. Вдосконалена карта стратегічних груп рекламних компаній

Києва

Як видно з рис. 3.4. рівень діяльності підприємства знаходиться як і раніше на високому рівні, проте частка ринку вже набагато більша.

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити висновки, що внаслідок реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності чистий дохід ТОВ «Айдіабокс» збільшиться на 181884 у порівнянні з 2018 р. Зростання повних витрат на реалізацію запропонованих заходів становитиме 41500 тис.грн. Термін окупності вкладень складе 1,86 року, що є доволі прийнятним. Таким чином, в цілому основні показники діяльності ТОВ «Айдіабокс» покращиться, тому запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній випускній кваліфікаційній роботі було розроблено конкурентну стратегію підприємства на прикладі ТОВ «Айдіабокс». Для цього у роботі були вирішені поставлені завдання та досягнуто мети.

У ході написання роботи нами були вирішено основні завдання, мету досягнуто та зроблено наступні висновки, а саме:

1. Для того щоб бути конкурентоспроможним підприємством на будь-якому ринку, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги. В основі конкурентних переваг лежать певні ресурси компанії – технічні, технологічні, кадрові, фінансові, інформаційні, просторові, управлінські, організаційні тощо. Проте конкурентні переваги – це не просто наявність цих ресурсів, це, перш за все, ефективне використання всіх видів ресурсів, їх вдала комбінація.

2. Досліджені конкурентні стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія компанії формально відображається в документі, котрий називається стратегічним планом. Не можна не відмітити складність вибору ефективної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому важливим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує низку факторів, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить розробити конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

3. Вибір методу оцінки залежить від спеціалізації підприємства, економічній ситуації в країні, кон'юнктури ринку. Але найбільш повну інформацію щодо конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим

в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою задачу підвищення конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства та його потенціалу. Аналіз різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності дозволяє визначити «сильні» та «слабкі» сторони підприємства у конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг над конкурентами.

4. Аналіз показав, що до потенційних факторів ризику стосовно фінансово-господарського стану ТОВ «Айдіабокс» відносяться: ризик збільшення собівартості послуг; ризик зростання вартості сировини, матеріалів, електроенергії, палива тощо; ризик збільшення збитковості рекламних послуг. Аналіз мікросередовища показав, що найбільшими конкурентами є РА «Ефект маркетинг». З макроекономічних факторів найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні та фінансово-економічні фактори, а саме політична нестабільність в державі, що призводить до постійних змін в законодавстві. Серед фінансово-економічних слід виділити значне зростання інфляції.

5. Аналіз конкурентних позицій підприємства показав, що ТОВ «Айдіабокс» на ринку рекламних послуг займає другу позицію після РА «Ефект маркетинг», проте позитивним є те, що якість послуг значно вища ніж у головного конкурента. Для подальшої успішної реалізації стратегії фокусування підприємству необхідно провести ряд обґрунтованих заходів. Пріоритетами стратегічного розвитку ТОВ «Айдіабокс» є: підвищення якості послуг; зменшення витрат на 1 грн. послуг; підвищення рентабельності.

6. У роботі сформовано ключові три напрямки розвитку конкурентних стратегій, а саме: інвестування в оновлення та модернізацію рекламних послуг, що стане можливим при збільшенні цін; покращення рекламних послуг, а саме змінити систему моніторингу; розробка (оновлення) послуг. Тобто головним гаслом ТОВ «Айдіабокс» є таке:

«Змінюючи себе, ми змінюємо країну, країна змінюється разом з нами, саме ми змінюємо країну».

7. Зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки, що внаслідок реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Айдіабокс» збільшиться на 181 884 грн у порівнянні з 2018 р. Зростання повних витрат на реалізацію запропонованих заходів становитиме 41500 тис.грн. Термін окупності вкладень складе 1,86 року, що є доволі прийнятним. Таким чином, в цілому основні показники діяльності ТОВ «Айдіабокс» покращиться, тому запропоновані заходи можна рекомендувати до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. А. Системний аналіз факторів конкурентоспроможності продукції промислового підприємства в ринкових умовах / О. А. Адлер, І. В. Охріменко // Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – С. 257–258.
2. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». – Острогоз: Острозька академія, 2015. – 398 с
3. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2017. – № 1. – С. 111-114.
4. Бабак А. В. Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / С.Ф. Биконя, О.Ю. Болховітінова, Л.Ю. Волощенко, Т.В. Голікова, Б.Є. Кваснюк (ред.). – К.: Фенікс, 2010. - 495с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю. - 448 с.
6. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід. -2016.-№7.-с. 41-42.
7. Гранатуров В.М., Кораблинова І.А. Управління конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова. - Одеса: ОНАЗ, 2016. - 152 с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством.-400с.
9. Голомша Н.С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентоспроможність» // Іноваційна економіка. - 2009. - № 1. - С. 59-62.

10. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду // Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 2. – С. 3–10.
11. Денисенко М.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / М.П. Денисенко, Т.Є. Воронкова, Т.М. Янковець // Науково-технічна інформація. – 2017. – № 1. – С. 37-46.
12. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39) – С. 140
13. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 6 (35). - С. 29-35.
14. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
15. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська та ін. – К.: НІСД. – 2010. – 388 с.
16. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції – важлива умова нарощування експортного потенціалу // Зовнішня торгівля: право та економіка. - 2008. - № 4 (34). - С. 137-142.
17. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2016. – № 8. – С. 33-38.
18. Іляшенко С.М. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту / М.П. Денисенко, Н.І. Чухрай, А.І. Яковленко // Менеджмент: Магистерський курс – 2014. – С. 856.
19. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕ 2008. - 352 с.

20. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / О.М. Тищенко – Х.: ВД “ІНЖЕК” 2009. - 384 с.
21. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С. 62–66.
22. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О.С. Дубова, Д. О. Барабась. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
23. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / В.О. Коваленко // Економіка підприємства. – 2016. – №2. – С. 15-18
24. Коваленко О.М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства / О. М. Коваленко, О. В. Станіславик // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 1. – С. 65–70.
25. Койн К.Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2015. – № 11. – С. 4 – 13.
26. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації / І.Ф. Коломієць / Конкуренція. – 2017. – № 3. – С. 16-26.
27. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій/ І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1(44). – С. 219–225.
28. Кузнєцова А.С. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємств / А.С. Кузнєцова, Т.А. Федотова // Вісник Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 96–99.
29. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А.О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3, – С. 200-204.

30. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // Управління розвитком. – 2016. – № 9. – С. 35–37.
31. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні / В. В. Маврова. // Молодий вчений. – 2016. – №7. – С. 78–80.
32. Матросова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення економічної сутності поняття / Л.М. Матросова, Л.О. Зайцева // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 3. – С. 154–159.
33. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства // Л.М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21 – № 1. – С. 86-92.
34. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 5. Т. 2. – С. 212–215.
35. Офіційний сайт статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства / С.Ф. Покропивного. // – м. Київ: КНЕУ, 2010. – С. 528.
37. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: [монографія] / В.А. Павлова [та ін.]. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2015. – 352 с.
38. Паламарчук М.М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки / М. М. Паламарчук. // Агроінком. – 2013. – №4. – С. 91–94.
39. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2016. – № 727. – С. 270-276.

40. Пашина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : // http://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf

41. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – С. 205

42. Посохов І. М. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року : тези доп., (26-28 травня 2016 р.). – Харків – 2016. – С. 190-193.

43. Причепя І.В. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / І. В. Причепя, К. О. Стелюк // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2013. – № 80. – С. 248–256.

44. Ревенко Н. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства / Н. Ревенко, І. Малихіна // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 2. – С. 62–70.

45. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Т.В. Ріпа // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. «Глобальні та національні проблеми економіки.» – Миколаїв. – 2016. – № 10. – С. 474-477.

46. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. - С. 112 – 115.

47. Савченко С.М. Системно-функціональна сутність конкурентоспроможності підприємств / С.М. Савченко // Економіка та держава. – 2014. – № 12. – С. 41–46.

48. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 94 – 98.

49. Смачило В.В. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств / В.В. Смачило, І.С. Головко-Марченко // Молодий вчений. – 2015. - № 2(3). – С. 61–65.
50. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Співак // Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2016. – С. 267–268.
51. Степанцова Ю. М. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності / Ю. М. Степанцова, Х. О. Вороненко. // Наука й економіка. – 2016. – № 1. – С. 53–56.
52. ТОВ «Айдіабокс» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/35031410>
53. Тарнавська Н.П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська, І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 12. - С. 57-66.
54. Тарнавська Н.П. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку / Н.П. Тарнавська // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 30 – 40.
55. Фальченко О.О. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О.О. Фальченко, Н. Б. Токарь // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХП». – 2017. – № 67(1040). – С. 156–158.
56. Фіщук Б. П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / Б. П. Фіщук, В.П. Жевега // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 4. – С. 206–211
57. Халімов Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Халімов // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 10 Ч. 2. – С. 117–120.

58. Хринюк О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. С. Хринюк, Ю.О. Хваль // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 1(21). – С. 70–73.

59. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 251-253.

60. Чорна Н.Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства / Н. Ю. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки» – 2017. – №1. – С. 190-193.

61. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка. – 2015. - Вип. 2(2). - С. 120-126.

62. Швед В.В. Конкурентоспроможність та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2016. – Випуск 7/1. – С. 92-97.

63. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу / Л. М. Яремченко // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. проф. О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – С. 57-66.

64. Implementing a Quality Management System [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/news>

65. Management System International [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/profile/company/2347617Z:US>

66. Quality Management System International [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://qmsi.eu/>

ДОДАТКИ