

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Економічний зміст та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2 Методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУШ» .	20
2.1 Аналіз економічного профілю підприємства.....	20
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. В такому розумінні, конкуренція – це суперництво на будь-якому сегменті ринку між окремими підприємствами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживача.

В межах конкурентного ринку підприємства змушені перманентно дбати про підвищення власної конкурентоспроможності, формування певних конкурентних переваг у відповідних просторово-часових умовах. Глобалізаційні та інтеграційні тенденції висувають все більш жорсткі та комплексні вимоги до підприємств різних видів економічної діяльності, що зумовлює посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках. У таких умовах на підприємствах виникає необхідність у побудові якісних систем управління конкурентоспроможністю, невід'ємними складовими яких є функції визначення рівня конкурентоспроможності, а також ідентифікації факторів впливу на неї.

Актуальність досліджуваного питання зумовлена тим, що сучасна економіка визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності організацій: необхідне оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану і постійного вдосконалення організації діяльності відповідно до зміни кон'юнктури ринку. При цьому багатоаспектним є значення показників конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти даної проблематики знайшли відображення у наукових працях Серед вітчизняних і зарубіжних науковців

вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли Абаєв К., Ансофф І., Балабанова І. В., Бокій В. І., Воронкова А. Е., Градов А. П., Гранатуров В. М., Герчикова І. Н., Дикань В. Л., Должанський І. З., Жигулін А. А., Загорна Т. О., Зубко Л. В., Іванов Ю. Б. та інші.

Незважаючи на досить широкий спектр наукових розробок у даній сфері, на сучасному етапі не всі аспекти цієї багатогранної і складної проблеми з'ясовано та обґрунтовано. Насамперед, потребують більш детального дослідження та уточнення питання врахування специфічних особливостей конкурентоспроможності та методів визначення її рівня, коректності використання окремих показників та методичних прийомів в системі стратегічного управління.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в системі стратегічного управління.

Для реалізації мети було визначено такі завдання:

- узагальнити економічний зміст та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити організаційно-економічний профіль підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління;

Об'єктом дослідження є процес підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління.

Методи дослідження. В роботі використовувались методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методичні узагальнення, визначення сутності і економічної природи конкурентоспроможності); розрахунково-конструктивний та порівняння (аналіз конкурентоспроможності підприємства); імітаційного моделювання, аналітичного прогнозування (управління конкурентоспроможністю підприємства в системі стратегічного управління).

Інформаційною базою дослідження були чинні Закони України, Постанови Кабінету міністрів України, періодичні видання, наукові збірки, монографії та наукові роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені питанням антикризового управління. При виконанні роботи були використані дані статистичної звітності, фактичної внутрішньої і бухгалтерської звітності підприємства ТОВ «Руш».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі стратегічного управління.

Практичне значення дослідження полягає в уточненні теоретичних положень та доповненні практичної основи формування та реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розроблено та опрацьовано рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в загальній системі стратегічного менеджменту. Основні положення роботи являють собою рекомендації, які дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності для ТОВ «Руш».

Інформація про апробацію результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження опубліковані у студентському збірнику наукових праць (Додаток А.)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і

додатків. Основний текст роботи становить 51 сторінку, в т.ч.: 12 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Економічний зміст та сутність конкурентоспроможності підприємства

В історичному плані поява поняття конкурентоспроможності підприємств в науковому обороті відноситься до початку 60-х рр. минулого століття. Поняття конкурентоспроможності або конкурентних переваг стають важливими орієнтирами і принципами організації та стратегій розвитку компаній, оцінки їх поточного стану, перспектив розвитку. Значущість питань конкурентоспроможності визнається на рівні країн і міжнародних організацій. З 1979 року експерти Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) починають щорічно розраховувати індекс конкурентоспроможності країн та публікувати у «Глобальному звіті про стан конкурентоспроможності» (Global Competitiveness Report). У Звіті конкурентоспроможність визначається саме як «...набір інституційних та економічних заходів, що підтримують високі темпи економічного зростання у середньостроковій перспективі» [3, с. 77].

Ряд дослідників в своїх роботах обґрунтовано звертають увагу на те, що конкурентоспроможність підприємства – це складне, багатоаспектне та структуроване поняття. Т. М. Плотіцина згрупувала визначення конкурентоспроможності підприємства, які були запропоновані вченими у три групи:

- до першої групи вона віднесла визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;
- до другої групи були віднесені визначення, які базуються на товарній складовій, тобто поняття конкурентоспроможності підприємства визначається через конкурентоспроможність продукції підприємства;

- до третьої групи віднесені визначення, що поєднують в собі як товарну складову, так і складову виробничої діяльності підприємства [8, с. 205-208].

Цікавою є систематизація Ю. Б. Іванова, П.А. Орлов, О.Ю. Іванової. дослідники виділяють чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства:

- компаративний;
- ресурсний;
- поєднання компаративного і ресурсного підходів;
- системний [9, с.24].

В.О. Шпильова підкреслює, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства, є інтегральною характеристикою, яка включає наступні складові:

- конкурентоспроможність пропозиції на ринку;
- конкурентоспроможність ресурсів підприємства;
- конкурентоспроможність окремих видів діяльності, наприклад маркетингової діяльності, менеджменту тощо [10, с.33].

Е.І. Цибульська так визначає конкурентоспроможність підприємства – це « ... його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів» і далі продовжує, що більш глибоке розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає з'ясування взаємозв'язку та взаємозалежності таких понять, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо [11, с.69-70].

Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

– результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковому періоді часу, у той час як конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати в довгостроковій перспективі;

– конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції;

– оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [13, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [19]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Г.Л. Азоєв вважає, що 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 [6]. У цьому разі автором на перший план виноситься фінансова складова, а решта є похідними від неї, у тому числі й випуск конкурентоспроможної продукції. Вважаємо, що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

Р. А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, які представлені на даному ринку [9, с. 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [9].

З.А. Васильєва [4] під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.

Погоджуємося з визначеннями Р.А. Фатхутдінова, З.А. Васильєвої та «Європейського форуму із проблем управління», проте вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від конкурентоспроможності продукції або послуг, які воно реалізує.

На думку П. Ю. Беленького [14, с. 10], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнюючим, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.

В. Г. Шинкаренко і А. С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика

здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [10, с. 14]. Вважаємо це визначення найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.

Економічний зміст та сутність конкурентоспроможності підприємства

В історичному плані поява поняття конкурентоспроможності підприємств в науковому обороті відноситься до початку 60-х рр. минулого століття. Поняття конкурентоспроможності або конкурентних переваг стають важливими орієнтирами і принципами організації та стратегій розвитку компаній, оцінки їх поточного стану, перспектив розвитку. Значущість питань конкурентоспроможності визнається на рівні країн і міжнародних організацій. З 1979 року експерти Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) починають щорічно розраховувати індекс конкурентоспроможності країн та публікувати у «Глобальному звіті про стан конкурентоспроможності» (Global Competitiveness Report). У Звіті конкурентоспроможність визначається саме як «...набір інституційних та економічних заходів, що підтримують високі темпи економічного зростання у середньостроковій перспективі» [3, с. 77].

Ряд дослідників в своїх роботах обґрунтовано звертають увагу на те, що конкурентоспроможність підприємства – це складне, багатоаспектне та структуроване поняття. Т. М. Плотіцина згрупувала визначення конкурентоспроможності підприємства, які були запропоновані вченими у три групи:

- до першої групи вона віднесла визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства;
- до другої групи були віднесені визначення, які базуються на товарній складовій, тобто поняття конкурентоспроможності підприємства визначається через конкурентоспроможність продукції підприємства;

- до третьої групи віднесені визначення, що поєднують в собі як товарну складову, так і складову виробничої діяльності підприємства [8, с. 205-208].

Цікавою є систематизація Ю. Б. Іванова, П.А. Орлов, О.Ю. Іванової. дослідники виділяють чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства:

- компаративний;
- ресурсний;
- поєднання компаративного і ресурсного підходів;
- системний [9, с.24].

В.О. Шпильова підкреслює, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства, є інтегральною характеристикою, яка включає наступні складові:

- конкурентоспроможність пропозиції на ринку;
- конкурентоспроможність ресурсів підприємства;
- конкурентоспроможність окремих видів діяльності, наприклад маркетингової діяльності, менеджменту тощо [10, с.33].

Е.І. Цибульська так визначає конкурентоспроможність підприємства – це « ... його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів» і далі продовжує, що більш глибоке розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає з'ясування взаємозв'язку та взаємозалежності таких понять, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо [11, с.69-70].

Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

– результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише в короткостроковому періоді часу, у той час як конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати в довгостроковій перспективі;

– конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру їх продукції;

– оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [13, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

- 1) загроза появи нових конкурентів;
- 2) загроза виробництва замінників – товарів чи послуг;
- 3) спроможність постачальників торгуватися;
- 4) спроможність покупців торгуватися;
- 5) суперництво вже існуючих конкурентів між собою.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які подані на рис. 1.1.

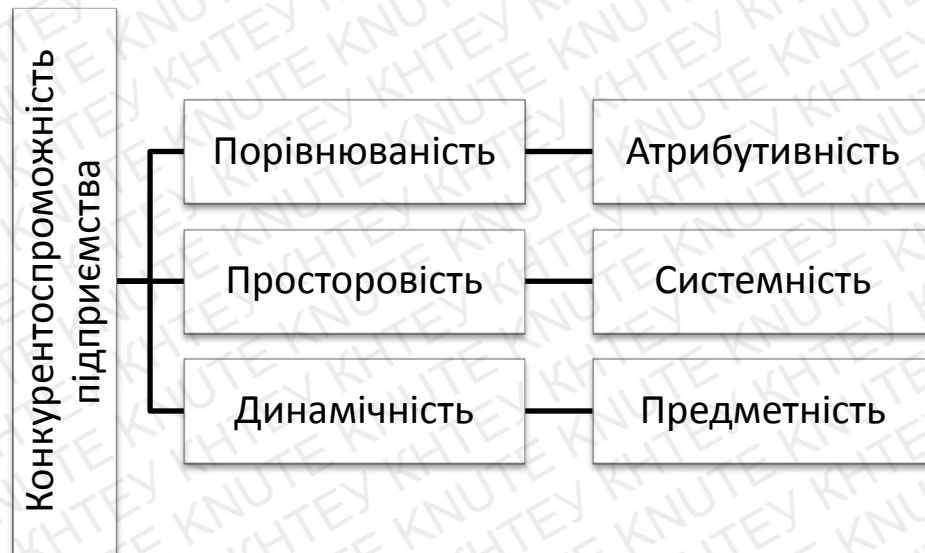


Рис.1.1. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: [14]

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку).

Просторовість наголошує на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому.

Динамічність вміщує у собі те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Ця властивість вказує також і на те, що дослідження у сфері конкурентоспроможності потрібно здійснювати безперервно.

Предметність передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на те, що виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо).

Системність передбачає врахування всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність промислового підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Отже, із вищенаведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо.

1.2 Методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

По відношенню до конкретного підприємства конкурентоспроможність можна розглядати як здатність підприємства досягати встановлених цілей розвитку в умовах протидії конкурентів, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг. Відповідно її оцінка може бути здійснена шляхом порівняння окремих характеристик діяльності підприємства з аналогічними характеристиками його основних конкурентів, результати якого мають бути виражені конкретним показником або системою відповідних показників.

У такій ситуації доцільним є визначення поняття рівня конкурентоспроможності, який являє собою показник, що дає відносну характеристику спроможності підприємства досягати успіху у конкуренції. Таким чином конкурентоспроможність – це характеристика стану підприємства, а рівень конкурентоспроможності – це показник цього стану, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних характеристик діяльності підприємства щодо його головних конкурентів.

У загальному вигляді визначення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення факторів, що забезпечують максимально повне охоплення основних властивостей об'єкта дослідження, вибір показників, що їх характеризують та методичного інструментарію обробки цих показників. Схематично процес визначення рівня конкурентоспроможності підприємства має такий вигляд (рис.1.2).

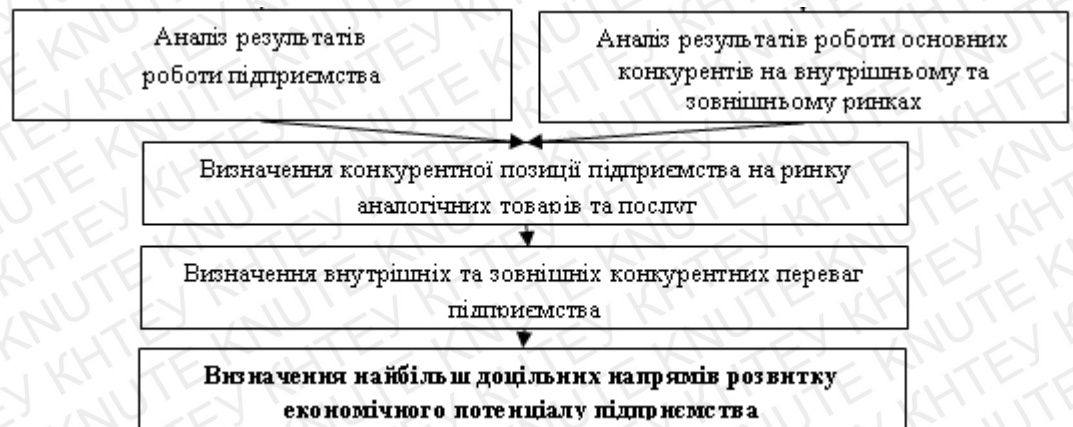


Рис.1.2. Процес визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [16]

На підставі аналізу наукових джерел [3] було систематизовано ендогенні та екзогенні фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- техніко-технологічні (сучасні обладнання, устаткування, конвеєрні лінії, транспортні засоби, виробничі технології);
- управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, створення методів менеджменту, прийняття оптимальних управлінських рішень тощо);
- фінансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість);
- соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура);
- природно-географічні (географічне місце розташування підприємства з позиції близькості до необхідних ресурсів, інфраструктури тощо);
- ресурсні (безперешкодний доступ до сировинних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів);
- товарні (асортимент, номенклатура та параметри продукції, що відповідають вимогам ринку);

- екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства);
- інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг);
- галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку галузі, рівень сертифікації, стандартизації та уніфікації галузевої продукції, ліцензування та патентування).

Також, варта уваги систематизація факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства запропонована О. І. Маслак (Додаток Б) [14].

Враховуючи систематизовані вище фактори, можна виділити дві групи методів рішення багатокритеріальних задач, що використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Перша група методів передбачає виділення з сукупності критеріїв конкурентоспроможності одного, що є найбільш важливим та характеризує базові аспекти структури та змісту задачі. Найбільш розповсюдженим методом цієї групи є метод головних компонент або його узагальнення – факторний аналіз. Ілюстрацією цього підходу може слугувати представлення у якості інтегрального показника конкурентоспроможності такого розповсюдженого показника, як частка, яку підприємство займає на ринку або тенденції її зміни [6].

Такий підхід виглядає досить обґрунтованим. Частка ринку може розглядатися у якості основного індикатора конкурентоспроможності підприємств, у зв'язку з тим, що багато з них не є порівняними з галузевої точки зору, однак можуть бути порівнянні з позиції ефективності. Перевагою в цій ситуації є наявність чіткого смислового значення розрахованого інтегрального показника конкурентоспроможності, який виражається відношенням обсягів реалізації підприємства до загального обсягу пропозиції на ринку. Однак значним недоліком цього підходу є недостатнє охоплення

факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, що суттєво спрощує процес визначення її рівня, а це є недопустимим [11].

Друга група методів передбачає формування системи показників (фінансово-економічних, технологічних, інноваційних, соціальних), що характеризують найважливіші аспекти діяльності підприємства, визначення їх кількісних значень та інтегрування у єдиний узагальнюючий показник конкурентоспроможності.

Такий підхід виглядає більш обґрунтованим оскільки базується на засадах системного підходу до вирішення складної багатоаспектної задачі, якою є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє просто і швидко зіставляти великі комплекси ключових ознак підприємств-конкурентів. Однак особливого значення при використанні подібних методів необхідно приділяти обґрунтованості відбору показників оцінки конкурентоспроможності та визначенню методів їх інтегрування у єдиний комплексний показник.

При побудові моделей інтегральних індикаторів конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані два підходи до формування системи показників оцінки. У першому випадку розрахунок рівня конкурентоспроможності базується на зіставленні окремих однойменних властивостей об'єктів-аналогів. Реалізація цього підходу на практиці зводиться до зіставлення окремих факторів конкурентоспроможності підприємств, що аналізуються, де на «фізичному» рівні його результати характеризують кращий або гірший стан окремого фактора конкурентоспроможності у підприємств-конкурентів, а на «економічному» рівні – наявність чи відсутність у одного з них конкурентних переваг за цим фактором та кількісну міру цієї переваги [4].

Другий варіант передбачає побудову інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства на основі змістовних з економічної

точки зору моделей результативних показників, як функцій відповідних факторів конкурентоспроможності.

Запропонована система збалансованих показників є базою для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Інтегральну конкурентоспроможність машинобудівного підприємства можна представити у вигляді деякої функції трьох груп змінних: конкурентоспроможності складових потенціалу підприємства (K_i), вагових коефіцієнтів даних складових (α_i) и факторів зовнішнього середовища (Φ_i) [11]:

$$K = f (\{K_{r_i}, i = 1 \div n_r\}, \{\alpha_i, i = 1 \div n_r\}, \{\Phi_i, i = 1 \div n_r\}) \quad (1.1)$$

Треба зазначити, що бажання охопити якомога більшу кількість показників не завжди дає позитивний результат, тому що вони часто недостатньо узгоджуються один з одним і не відображають реальну ситуацію. Тому вибираючи методику, необхідно критично оцінити їх склад. До того ж, в різних методиках дуже часто показники повторюються. Такий повтор свідчить про те, що багато авторів доходять до одного висновку щодо набору показників, але групують їх по-різному.

Таким чином, за результатами дослідження на теоретичному рівні проведений аналіз методів визначення рівня конкурентоспроможності як системи, яка є динамічною та визначається чинниками екзогенного та ендогенного спрямування. Вона включає оптимальний перелік показників, які дозволяють об'єктивно вимірювати складові конкурентних позицій підприємства. Якщо компанія чітко розуміє, яких цілей вона хоче досягнути, які аспекти діяльності потребують аналізу, вона буде намагатися застосовувати декілька методик, щоб з'ясувати отримані результати і усвідомити, які саме показники потребують уваги, який елемент комплексу маркетингу або оточуючого середовища вимагає дій. Треба зазначити, що результати, отримані за декількома методиками, можуть відрізнятися. Це залежить від того, які критерії були застосовані, які показники аналізувалися,

наскільки повним було охоплення різних напрямів функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУШ»

2.1 Аналіз економічного профілю підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» здійснює свою діяльність з 22 травня 2002 року (дата державної реєстрації). Діяльність компанії – роздрібна торгівля парфумерно-косметичною продукцією через власну мережу спеціалізованих магазинів торгової марки «Лінія магазинів EVA».

Лінія магазинів EVA – найбільша національна мережа магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент товарів декоративної косметики, парфумерії, товари по догляду за обличчям та тілом, біжутерію, аксесуари, побутові товари, а також товари по догляду за малюками.

Місія ТОВ «РУШ»: «Турботу жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення»; «EVA – це краща подруга, яка дарує щастя бути собою».

За 16 років кількість магазинів компанії зростає до 771 магазину (станом 01.01.2019) по всій території України (додатково інформуємо, що станом на 22.04.2019 працює вже 823 магазину), в яких представлено більш ніж 30 000 асортиментних позицій. Також компанія започаткувала 37 власних торгових марок. Фактична чисельність співробітників компанії станом на 01.01.2019 налічує 9 253 осіб.

Відповідно до Статуту Товариства управління Товариством здійснюється вищим органом управління (Загальними зборами учасників Товариства) та виконавчим органом Товариства. Виконавчим органом Товариства є колегіальний орган – дирекція. На підприємстві запроваджена ефективна система управління, яка забезпечує всебічний контроль за діяльністю підрозділів та активний розвиток компанії.

До складу дирекції включені: генеральний директор, виконавчий директор, фінансовий директор, директор з персоналу, директор з інформаційних технологій, директор з розвитку, директор з продажу.

Генеральному директору підпорядковуються такі структурні підрозділи:

1. Департамент по тендерам. Функціональне призначення – забезпечення єдиної системи закупівель (товарів, послуг, робіт тощо) та її контролю, що гарантує цілеспрямоване і найкраще використання коштів компанії.
2. Департамент безпеки. Функціональне призначення – організація комплексу дій по забезпеченню безпеки емітента.
3. Представництво компанії в КНР. Функціональне призначення – забезпечення емітента єдиної системи закупівель і постачання товарів.
4. Виконавчому директору підпорядковуються такі структурні підрозділи:

5. Фінансовий департамент. Функціональне призначення – організація та управління фінансово-економічною функцією товариства, в т. ч. управління грошовими потоками, обліком, організація звітності і фінансового контролю. Відповідно до вимог діючого законодавства на підприємстві утворена бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, яка входить до складу фінансового департаменту. Фінансовий департамент очолює фінансовий директор.
6. Департамент управління персоналом. Функціональне призначення – забезпечення підприємства персоналом потрібної кваліфікації у необхідній кількості, організація роботи з персоналом (навчання, розвиток, мотивація). Департамент управління персоналом очолює директор з персоналу.
7. Департамент маркетингу. Функціональне призначення – розробка та впровадження Стратегії розвитку компанії, формування та управління маркетинговою політикою компанії,
8. Департамент інформаційних технологій. Функціональне призначення – програмно-інформаційне забезпечення функціонування компанії, розробка нових програм, автоматизація і впровадження оптимальних бізнес-процесів, впровадження сучасних засобів.
9. Юридичний департамент. Функціональне призначення – забезпечення дотримання законності в діяльності та захист правових інтересів при взаємодії з органами державної влади і управління, контрагентами за договорами, учасниками та працівниками, підтримання та розвиток правової культури, як найважливішої частини корпоративної культури компанії.
10. Комерційний департамент. Функціональне призначення – організація та управління процесами закупівлі товарів для продажу, забезпечення емітента товарами у потрібному асортименті на вигідних умовах, формування асортиментної та цінової політики компанії.

11. Департамент електронної комерції. Функціональне призначення – організація і управління процесами продажу через Інтернет мережі.
12. Департамент власних торгових марок. Функціональне призначення – організація та управління процесами розвитку власних торгових марок компанії, забезпечення товарами у потрібному асортименті на вигідних умовах, формування асортиментної та цінової політики щодо товарів власних торгових марок.
13. Департамент технічний. Функціональне призначення – забезпечення експлуатації об'єктів компанії, організація проведення необхідних будівельно-монтажних робіт, забезпечення необхідним торговим обладнанням.
14. Департамент логістики. Функціональне призначення – організація та управління процесами постачання товару до мережі магазинів.
15. Система управління персоналом ТОВ «РУШ» гармонізована із законодавством України, галузевими нормативними актами та внутрішніми правилами. Політика з управління персоналом регламентує процеси пошуку співробітників, винагороди, кар'єрного зростання, навчання і розвитку.

Стратегія в галузі управління персоналом спрямована на: залучення кращих фахівців на ринку праці; забезпечення гідного рівня винагороди і заохочення співробітників; розвиток потенціалу співробітників; формування єдиної корпоративної культури. Вибудувана таким чином система є ефективним інструментом, який надає можливості для ініціативи співробітників.

Фактична чисельність персоналу ТОВ «РУШ» станом на 01.01.2019 складає 9 253 особи, в тому числі: жінок на керівних посадах в головному офісі – 92 особи; жінок на керівних посадах в роздрібній торгівлі – 769 осіб.

В гендерній розбивці: чоловіки – 1 890 осіб; жінки – 7 363 особи. У віковій розбивці: до 30 років – 4 177 осіб; від 30 до 50 років – 3 880 осіб; більше 50 років – 1 196 осіб.

Планування потреби в співробітниках, пошук і підбір персоналу, а також кадрове адміністрування проводяться відповідно до законодавства України, регламентовані на підприємстві колективним договором, положенням про підбір персоналу, правилами внутрішнього трудового розпорядку, інструкціями «Про порядок оформлення листків непрацездатності» і «Про порядок складання графіка відпусток і надання відпусток співробітникам». Підприємство забезпечує стабільну заробітну плату, соціальний пакет, дотримання режиму роботи та ін.

Підприємство протягом трьох років поспіль демонструє сталий ріст основних показників доходу та прибутку. При значних темпах росту мережі та, відповідно, чистого доходу від реалізації продукції (вдвічі за два роки), збережені темпи зростання валового та чистого прибутку. Проводиться зважлива політика з питань запозичень, що наочно демонструє співвідношення чистого руху грошових коштів від операційної та інвестиційної діяльності (понад 85% інвестицій за три роки фінансується з власних коштів компанії).

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства ТОВ

«РУШ»

Показник	2017 рік приріст 2017/2016		2018 рік приріст 2018/2019		2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 844 170	25%	6 600 056	36%	10067380
Валовий: прибуток	1106542	41%	1597194	37%	2356598
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	336907	34%	362302	8%	553862
ЕВІТДА	393 931	37%	442 189	12%	660 799
Чистий фінансовий	211 220	26%	243 481	15%	344 469

результат: прибуток					
Чистий рух коштів від операційної діяльності	169 625	36%	253 524	49%	250 252
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-204 415	41%	-212 839	4%	-362 073

Джерело: розраховано автором на основі додатку В.

Управління ліквідністю та зобов'язаннями контролюється на постійній основі. З 2011 року на підприємстві реалізована система автоматичного керування товарними залишками, також автоматизована система контролю за своєчасністю проведення оплати.

В цілому підприємство зберігає відносно стійкі показники господарської діяльності. Звіт про фінансові результати засвідчив, що підприємство не є збитковим, але темпи росту чистого прибутку є поміркованими.

Розраховані показники фінансової стійкості підприємства ТОВ представлені на рис. 2.1. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами не виходить за межі оптимального значення, отже джерелом формування структури оборотних коштів є власний капітал. Коефіцієнт фінансової автономії в усі роки, окрім 2017 року не є нижчим за критеріальне значення (0,5), це говорить про постійне збільшення фінансової стійкості підприємства та зниження рівня залежності від позикових джерел фінансування. Такий же висновок ми можемо зробити, проаналізувавши коефіцієнт заборгованості, який демонструє нам частку позикового капіталу в загальному його обсязі. З 01.2018 року ми бачимо позитивну тенденцію зменшення позикового капіталу.

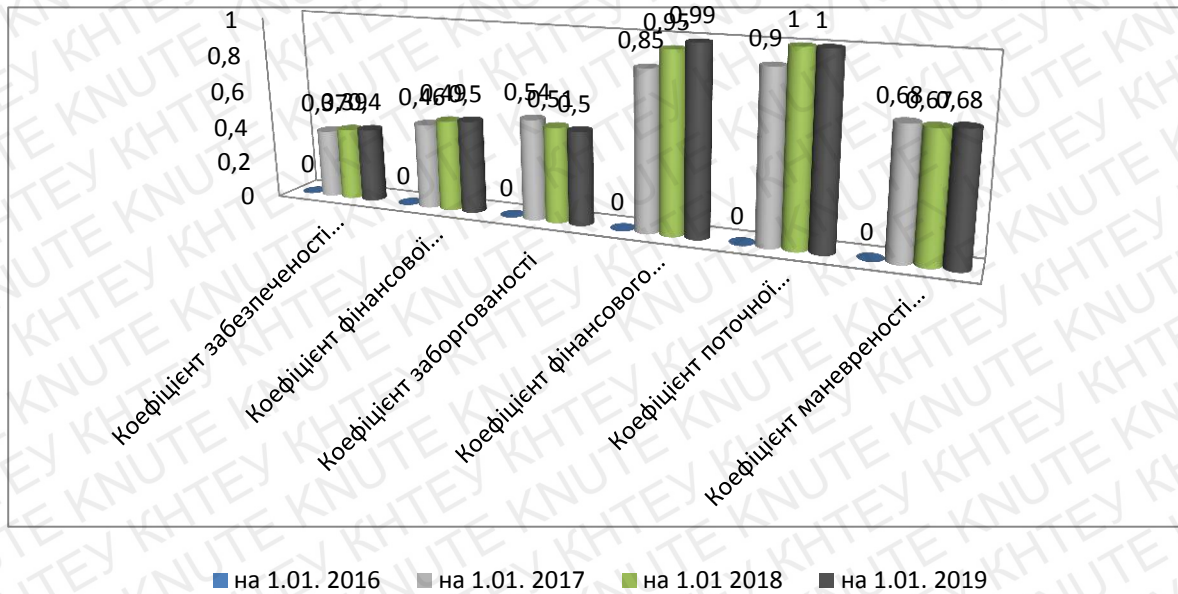


Рис. 2.1. Показники фінансової стійкості ТОВ «РУШ»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Аналіз коефіцієнту фінансового важелю (рис. 2.1) дає нам оцінку наявності власних коштів на одиницю позикових, що забезпечує при необхідності їх повернення кредиторам. Коефіцієнт маневреності власного капіталу оцінює частку власного капіталу, що знаходиться в обороті, дозволяє вільно маневрувати цими засобами. Постійне збільшення, окрім 2017 року, показує на прискорення погашення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань.

Платоспроможність та фінансова стійкість є наважливими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від ринкової кон'юнктури і тим менше ризик опинитися в кризовому стані.

Ліквідність підприємства ТОВ «РУШ» в цілому є не досить задовільна (рис.2.2). Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то він не перевищує фактичне значення вищої межі діапазону критеріальних значень (0,2 – 1) , що є свідченням ефективності використання вільних грошових коштів. Але, фактичне значення даного показника є нижчим нижньої межі критеріальних

значень, і це означає, що у підприємства спостерігається дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт покриття у 2017-2019 роках щорічно зменшувався. Зменшення цього показника – негативна тенденція для підприємства, тому, що зменшується сукупність можливостей для подальшого підприємства.

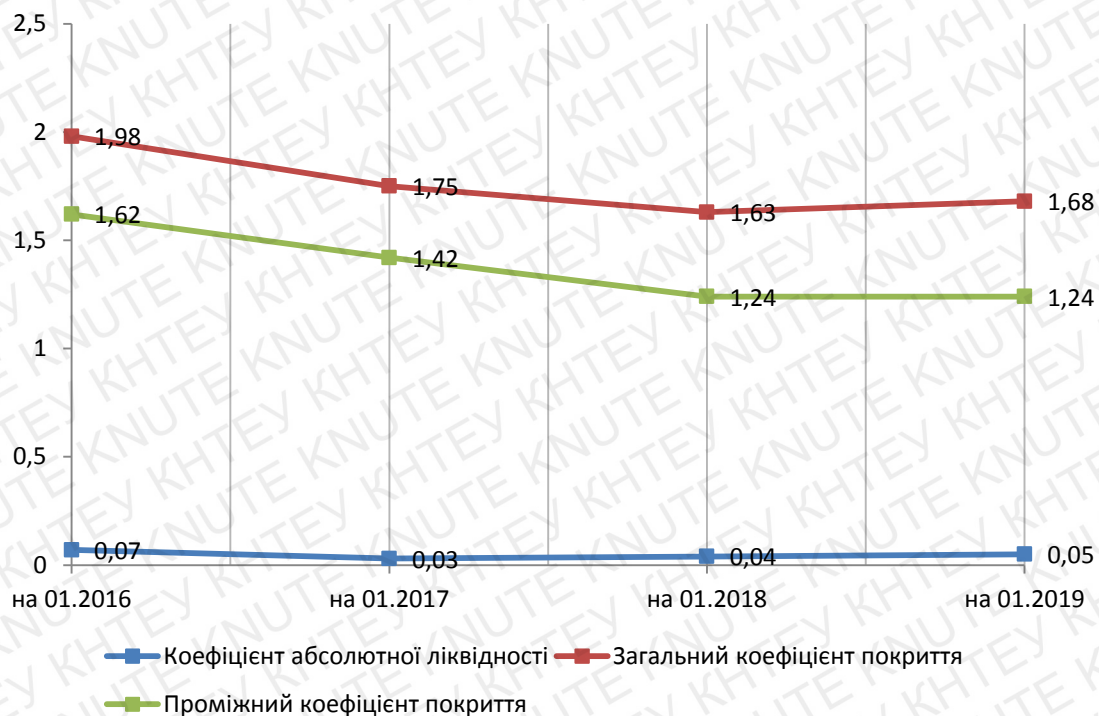


Рис. 2.2. Показники ліквідності ТОВ «РУШ»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Проаналізуємо показники рентабельності підприємства ТОВ «РУШ». Коефіцієнт рентабельності активів у 2016-2019 роках коливається. Це пов'язано з коливанням чистого прибутку протягом цих досліджуваних років, при цьому сума активів підприємства стабільно збільшується. В цілому по підприємству ТОВ «РУШ» з 2016 року прослідковується тенденція щодо покращення показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності та майнового стану.

2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

В сучасному управлінні бізнесом використовують досить широкий інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства. Класичною вважають модель Бостонської консалтингової групи, яка дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

В процесі розвитку стратегічного управління дана модель зазнавала певних модифікацій, але її базис ґрунтується на тому, що рівень доходів та витрат коштів перебуває у дуже тісній функціональній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки підприємства на цьому ринку. У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства вважають зростання рентабельності і маси прибутку.

Зважаючи на основні параметри моделі, вважаємо її найбільш прийнятною для ТОВ «РУШ» Отже, спочатку аналізуємо темп росту ринку та відносну частку ринка підприємства по різних групам товарів (табл.2.2). Для аналізу ми обрали 5 основних товарів групи «власна марка», а саме: Green Way, MAY face, MAY body, UTerra native. Зазначені групи товарів є лідерами з продажів в магазинах мережі ТОВ «РУШ» і становлять конкуренцію на ринку непродовольчих товарів, зокрема косметики з догляду.

Таблиця 2.2

Вхідні дані для побудови матриці BCG

Назва групи		Темп росту ринка		Відносна частка ринку				
		Об'єм продажу, тис. грн.	Темп росту	Ріст для матриці	Частка ринку брэнда в сегменті	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
Green Way		89	15%	Висока	22%	8%	2,75	висока
MAY face		35	11%	Висока	10%	15%	0,67	низька

MAY body	10	65%	Висока	11%	23%	0,48	низька
UTerra native	35	6%	Низька	16%	12%	1,33	висока
MAY hair	5	1%	Низька	7%	15%	0,47	низька

Джерело: побудовано за даними управлінської звітності

Матриця BCG представлена на рисунку 2.3.

		Назва	Об'єм продаж	Назва	Об'єм продаж
Темпи зросту	Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		MAY face	35	Green Way	114
		MAY body	10		
		Усього	45	Усього	114
	Низький (менше 10%)	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
		MAY hair	5	UTerra native	35
Усього		5	Усього	35	
		Низька (менше 1)		Висока (більше 1)	
		Відносна частка ринку			

Рис. 2.3. Матриця BCG для ТОВ «РУШ» на ринку мереж drogerie

Джерело: побудовано автором за даними табл.2.2

«Зірки» – сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства. Для нашого підприємства це товари марки Green Way, адже цей сегмент ринку динамічно розвивається і до того ж компанія має значну відносну частку ринку. Також варто зазначити, що окрім вище зазначеного це й найбільш дохідна частина бізнес-портфелю (її оборот становить більш ніж 50 % від всього обороту групи).

За рахунок «дійних корів» відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. «Дійні корови» перебувають серед лідерів у бізнесі, що дозволяє їм «заробляти» значні прибутки. Звернемо увагу, що ТОВ «РУШ» хоча й має відносно

високу частку ринку в цій товарній групі та дохід від нього значно менший ніж дохід від Green Way. На нашу думку цю частину доходу варто перерозподілити на розвиток «важких дітей» – MAY face, MAY body.

«Важкі діти» працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції. Це групи товарів MAY face, MAY body. «Собаки» – не є лідерами у конкуренції, часто лише «вантаж» для підприємств. За результатами аналізу це MAY hair.

Підсумовуючи вище зазначене, зробимо висновок, що баланс портфеля задовільний, проте варто витратити ресурси для закріплення своєї позиції на ринку та для переведення «важких дітей» у «зірки», адже обидва напрямки мають перспективи нарощення конкурентних позицій з огляду на темпи росту сегмента ринку drogerie.

Продовжимо оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за кількістю відкритих торговельних площ та магазинів. В цьому аспекті варто зазначити, що кілька років поспіль мережа парфумерії та косметики Eva, яка є торговельним брендом ТОВ «РУШ» з великим відривом лідирує на ринку drogerie. Зараз за кількістю магазинів вона в два рази перевищує найближчого конкурента. В ТОВ «РУШ» переконані, що такий розвиток пов'язано з тим, як мережа себе позиціонує. «Завжди вигідно» – слоган Eva, а щоб забезпечити доступні ціни, кількість магазинів необхідно нарощувати. У мережі Watsons, яка займає друге місце, раніше відзначали, що за нинішньої економікою і споживчими настроями вони не хочуть гнатися за часткою ринку. Результати I півріччя 2019 року по кількості відкритих магазинів ТОП-5 мереж drogerie залишаються сталими (табл.2.3). У них немає нічого, щоб вибілося з тенденцій останніх років. Можливо, деякі гравці знизили темпи відкриття.

Таблиця 2.3

ТОП-5 мереж drogerie за загальною кількістю магазинів в 2019 р.

Управляюча компанія	Мережа	Центральний офіс	Кількість магазинів, 2019	Кількість магазинів, 2018
---------------------	--------	------------------	---------------------------	---------------------------

ТОВ «РУШ»	Eva	Дніпро	р. 854	р. 770
ТОВ ДП «Україна»	Watsons	Київ	420	429
ТОВ «Стиль Д»	Prostor	Дніпро	336	332
ТОВ «Торгова мережа Копійка»	Копійочка	Івано- Франківськ	170	168
ТОВ «Шикмаркет»	Шик і Блиск	Вінниця	154	151

Джерело: побудовано автором за даними GT Partners Ukraine

Eva займає першу позицію у даному рейтингу з 2015 року, щорічно відкриваючи в середньому 144 магазини, що становить 40% від загального показника (GT Partners Ukraine моніторить 21 мережу drogerie).

Загальне зростання мережі припадає на другий період кризи – час, коли інші великі учасники ринку розвивалися менш активно. Eva розвивається не тільки органічним шляхом, вона займає місця вибувших з ринку мереж. Останній приклад - це мережа «Чистий дім». За даними учасників ринку, Eva також вела переговори з мережею «Лотос», щоб стати власником цієї мережі магазинів.

Проте, оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» охоплює не лише товарну конкурентоспроможність. Важливою складовою конкурентоспроможності будь-якого бізнесу є його фінансова конкурентоспроможність.

ІВІ-Rating підтвердив довгостроковий кредитний рейтинг випуску відсоткових незабезпечених облігацій ТОВ «РУШ» серій E, F (номінальний обсяг випуску 200 млн грн з погашенням у 2021 році) на рівні ua A, прогноз «позитивний». Метою випуску облігацій серій E, F визначено: фінансування розвитку мережі «лінія магазинів EVA»; фінансування інвестиційних та поточних витрат пов'язаних з розвитком ІТ інфраструктури та ІТ проектів Емітента; фінансування розвитку інтернет-магазину, придбання товарів.

Додатковим механізмом захисту інтересів покупців облігацій є наявність ковенант.

ТОВ «РУШ» займає провідні позиції на українському ринку «drogerie» за показниками роздрібного товарообігу та кількості магазинів. «Лінія магазинів EVA», яку представляє Емітент, активно розвивається – за результатами 6 міс. 2019 року кількість магазинів зросла на 11% – до 855 магазинів в усіх регіонах України. Динамічний розвиток торгівельної мережі сприяє суттєвому зростанню фінансових результатів ТОВ «РУШ». Чистий дохід за 6 міс. 2019 року зріс, порівняно з аналогічним періодом попереднього року, на 60,8% – до 5 823,1 млн грн, а чистий прибуток склав 166,1 млн грн (+4%). Рівень боргового навантаження Емітента на кінець 2018 року оцінюється як низький. Довгостроковий кредитний рейтинг відсоткових незабезпечених облігацій ТОВ «РУШ» серії D підтверджено на рівні uaBBB+, прогноз «стабільний». Отже, узагальнюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РУШ», ми дійшли висновку, що компанія займає досить високу конкурентну позицію на українському ринку «drogerie» за показниками роздрібного товарообігу та кількості магазинів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Як було з'ясовано в попередньому розділі ТОВ «РУШ» має досить високий статус конкурентоспроможності. Проте, дана характеристика бізнесу потребує постійного розвитку та нарощення потенціалу до утримання

конкурентних позицій, як стратегічних орієнтирів бізнесу. В контексті стратегічного управління, керівництво ТОВ «РУШ» формує конкурентні переваги на основі впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Отже, основним резервом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» є його інноваційний потенціал. З огляду на це, ми пропонуємо проект що базується на передових цифрових технологіях. Для ТОВ «РУШ» даний проект є не просто засобом покращення тактичних показників операційної діяльності. На теперішній момент це – стратегічно важливий інструмент формування конкурентної переваги, особливо актуальний в умовах, коли можливості для розвитку вкрай обмежені.

Для підвищення конкурентоспроможності пропонуємо розробку корпоративного додатку для мобільних пристроїв, який виконуватиме функції додаткової комунікації між працівниками різних департаментів, маркетингових комунікацій, демонструватиме карту найближчих офісів, міститиме маркетингові акції, програми лояльності, особистий кабінет користувача.

Ефективне використання концепції цифрового маркетингу з використанням передових технологій дозволить підвищити ефективність операційної діяльності в рази за рахунок створення індивідуальних пропозицій постійним і потенційним клієнтам.

Імплементація запропонованого проекту неможлива без достатнього економічного та фінансового обґрунтування. Обсяг необхідних інвестиційних потоків представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стартові інвестиції ТОВ «РУШ» у розробку програмного продукту

№ п/п	Статті	Сума, тис. грн.
1	Створення нового відділу «СММ маркетингу»	125,0
2	Матеріально-технічне забезпечення системи	201,4
3	Розробка і налаштування додаткового програмного забезпечення	452,3

4	Придбання програмного CRM-продукту (Customer Relationships Management)	50,6
5	Придбання додаткової офісної техніки	95,7
	Разом інвестицій	925,0

Джерело: розраховано автором

Проект потребує відповідних інвестиційних витрат, які спрямовуються на:

1) створення додаткового підрозділу «СММ маркетингу». Ці витрати містять у собі витрати по проведенню роботи із реорганізації структури Товариства, складання положення про новий відділ, опис основних бізнес-процесів, підбір персоналу для «СММ маркетингу», навчання та підготовка кадрів;

125 тис. грн. для створення відділу СММ маркетингу.(сюди входять 10 найманих осіб, які також отримуватимуть зарплатню)

2) розробка і налаштування додаткового програмного забезпечення, систем аналітики;

201,4 тис. грн. – розробка програмного забезпечення.

3) матеріально-технічне забезпечення системи цифрового маркетингу ТОВ «РУШ» (встановлення і налаштування потужного серверного обладнання, хмарних технологій);

452,3 тис. грн. – налаштування цього обладнання та зарплатня людям які будуть цим займатися.

4) придбання програмного CRM-продукту для автоматизації управління відносинами із клієнтами ТОВ «РУШ», у т. ч і через соціальні мережі;

50,6 тис. грн. - створення Інтернет додатків для автоматизації соціальної мережі.

5) забезпечення потреб «СММ маркетингу» у комп'ютерній та офісній техніці.

95,7 тис. грн. – для придбання потрібної офісної техніки та її налаштування.

Загальний бюджет для даного проекту складає 925 тис. грн., із яких близько 48,9% інвестицій спрямовується на додаткового програмного забезпечення, забезпечення роботи відділу «СММ маркетингу», 21,8% витрат – на матеріально-технічне забезпечення системи цифрового маркетингу

Крім інвестицій, практична реалізація корпоративного програмного продукту потребує від підприємства ТОВ «РУШ» поточних виплат:

1) на оплату праці працівників відділу «СММ маркетингу» (витрати рахуються, виходячи із чисельності штату у 10 працівників, середнього місячного окладу працівників у 3,5 тис. грн. та щорічного 10% зростання заробітної плати в компанії);

2) на обслуговування програмного додатку та системи цифрового маркетингу (захист від вірусних та зловмисних атак, відновлення роботи у разі технічного збою, тощо)

3) а інші операційні витрати на забезпечення роботи відділу «СММ маркетингу» - виходячи із суми у 10 тис. грн. на місяць.

Таблиця 3.2

Прогноз суми операційних витрат на забезпечення роботи корпоративного програмного продукту

№ п/п	Статті поточних витрат, тис. грн.	2020	2021	2022	2023	2024
1	Заробітна плата персоналу	420	462	508	559	615
2	Обслуговування програмного додатку	16	16	16	16	16
3	Витрати на рекламу для популяризації додатку	189	217	250,	287,	330
4	Інші операційні витрати на утримання відділу	120	132	145,	159	175
	Всього поточних витрат, тис. грн.	745,0	827,4	919,4	1022	1137

Джерело: розраховано автором

Більш складне питання при оцінці економічної ефективності проекту впровадження корпоративного програмного продукту на ТОВ «РУШ» – прогноз очікуваних доходів від запровадження проекту. Головна складність полягає в тому, що впровадження програмного продукту не розглядається як самостійний бізнес-напрямок, націлений на одержання окремого доходу. Він

є складовим (додатковим) елементом усієї системи підвищення конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного управління.

Таблиця 3.3

Прогнозні сценарії ефекту від впровадження проекту

№ п/п	Показники	Фактично за 2019 рік	Очікувана щорічна зміна показників після впровадження проекту, % на рік		
			Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1	Частка світових брендів	30%	2,0%	2,5%	1,5%
2	Маржинальність операційної діяльності, %	25%	25,0%	27,5%	23,0%

Джерело: розраховано автором

Відповідно до оцінок менеджерів ТОВ «РУШ», розглядається 3 можливих сценарії розвитку подій:

1) базовий (найбільш реалістичний) сценарій передбачає щорічне зростання зазначених показників на 2% та маржинальність обороту продукції на рівні 25% після впровадження проекту;

2) оптимістичний сценарій передбачає, що зазначені показники щороку збільшуватимуться стрімкіше (на 2,5%), а рівень маржинальності обороту при цьому складе 27,5%;

3) згідно песимістичного сценарію, ключові показники, що характеризують операційну діяльність зростатимуть значно повільніше (на 1,5% щороку), а маржинальність обороту при цьому складе тільки 23%.

Використовуючи представлені у табл. 3.3 вихідні дані та розглядаючи різну зміну показників за різних сценаріїв, у таблицях 3.3-3.4. наведено прогнозні розрахунки економічної ефективності проекту. Основний показник економічної ефективності – це приріст чистого доходу підприємства у порівнянні із результатами 2019 р..

Таблиця 3.4

Прогноз економічної ефективності проекту (базовий чи найбільш реалістичний сценарій)

№	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
---	-----------	----------	----------	----------	----------	----------

п/п						
1	Чистий дохід від управління активами	20440,3	23047,1	25896,4	29008,3	32404,0
2	Маржинальність операційної діяльності, %	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
3	Сукупний дохід від управління активами, тис. грн	5110,1	5761,8	6474,1	7252,1	8101,0
4	Приріст сукупного доходу порівняно із результатами 2019 року, тис. грн	595,7	1247,4	1959,7	2737,7	3586,6

Джерело: розраховано автором

Відповідно до базового (реалістичного) сценарію, сумарний приріст сукупного доходу після впровадження проекту у порівнянні із 2019 роком складе 1млн. 127 тис. грн.

Таблиця 3.5

Прогноз економічної ефективності проекту (оптимістичний сценарій)

№ п/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Чистий дохід від управління активами	21066,4	24431,3	28189,1	32380,4	37049,5
2	Маржинальність операційної діяльності, %	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%
3	Сукупний дохід	5793,3	6718,6	7752,0	8904,6	10188,6
4	Приріст сукупного доходу порівняно	1278,9	2204,2	3237,6	4390,2	5674,3

Джерело: розраховано автором

Відповідно до оптимістичного сценарію, приріст чистого доходу ТОВ «РУШ» після провадження проекту складе 1 млн.785 тис. грн.

Таблиця 3.6

Прогноз економічної ефективності проекту (песимістичний сценарій)

№ п/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Чистий дохід від управління активами	19826,4	21719,3	23743,8	25907,8	28220,1
2	Маржинальність операційної діяльності, %	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%
3	Сукупний дохід	4560,1	4995,4	5461,1	5958,8	6490,6
4	Приріст сукупного доходу порівняно	45,7	481,1	946,7	1444,4	1976,2

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.8 систематизовані оцінки ефективності проекту за різних сценаріїв та розраховано зважені показники. Відповідно до представлених даних, зважене значення NPV проекту за усіма трьома сценаріями складає 1846,5 тис. грн, його термін окупності становить 3,28 років, бухгалтерська рентабельність проекту 88%.

Таблиця 3.7

Зважені показники ефективності проекту за різних сценаріїв

Показники	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Зважені оцінки
NPV, тис. грн.	1656,0	5265,3	-1191,6	1846,5
Термін окупності, років	2,23	1,5	7,18	3,28
Бухгалтерська рентабельність проекту, %	81,6%	201,0%	-12,2%	88,0%

Джерело: розраховано й побудовано автором

Відповідно до здійснених розрахунків зважених показників, чиста поточна вартість проекту NPV позитивна і становить 1846,5 тис. грн., сам проект окупиться через 3,28 років та забезпечить рентабельність на рівні 88%, що дозволяє розглядати його як економічно ефективний та потенційно доцільний до впровадження.

Відповідно до запропонованої послідовності реалізації проекту інноваційного розвитку ТОВ «РУШ» найпершим етапом є розробка концепції, яка базується на трьох базових поняттях: мобільність, соціальна спрямованість і геопозиціонування. Зупинимось більш детально на кожному з них..

Мобільність. з кожним роком все менше та менше людей користуються традиційними способами доступу до Інтернету і віддають перевагу мобільним технологіям. З іншої сторони все більше і більше торговельних підприємств продають свої послуги через мережу. Логічним є висновок про те, що зростає операційна активність в мережі Інтернет за допомогою мобільних пристроїв. За даними міжнародної компанії «Google», близько 40% всіх покупок та послуг здійснюються через мобільні пристрої.

Геопозиціонування. Геолокація стала інструментом здійснення стимулюючих маркетингових акцій і основою для розробок нових засобів взаємодії зі споживачем. Завдяки геолокації ТОВ «РУШ» може виділяти потенційних споживачів в контексті місця і часу, а відповідно – більш ефективно впливати на споживчі переваги.

Використання геолокаційних послуг дозволить: надати своїй аудиторії релевантну інформацію (найближчий магазин та маршрут до нього, тощо) за допомогою мобільного телефону; інтегрувати можливості існуючих геолокаційних сервісів (Facebook Places, Foursquare і Gowalla) в свої маркетингові кампанії. Таким чином, геолокаційні сервіси розширюють сферу впливу компанії, на відміну від простого інформування, що знаходиться поряд з користувачем.

Соціальність. Соціальні мережі створюють чудові можливості для вивчення уподобань аудиторій. Завдяки можливості відслідковувати поведінку людей у тематичних спільнотах, групувати користувачів за інтересами, досліджувати зміну та взаємозв'язок переконань та уподобань у природному середовищі, соціальні мережі можуть бути альтернативою фокус-групам та іншим традиційним дослідницьким інструментам.

Механізм рекомендацій в соціальних мережах, сьогодні є одним із найбільш ефективних інструментів для просування фінансових послуг. Його поява зумовлена синтезом кількох тенденцій – зменшенням довіри до реклами та повідомлень традиційних медіа, а також, попитом на знання і досвід внаслідок надлишковості інформації при відсутності часу на її аналіз.

На рис. 3.1 представлено етапи впровадження інноваційного проекту для ТОВ «РУШ». Організаційне забезпечення використання програмного додатку з використанням мобільних технологій потребує створення нового відділу – відділу «СММ маркетингу».

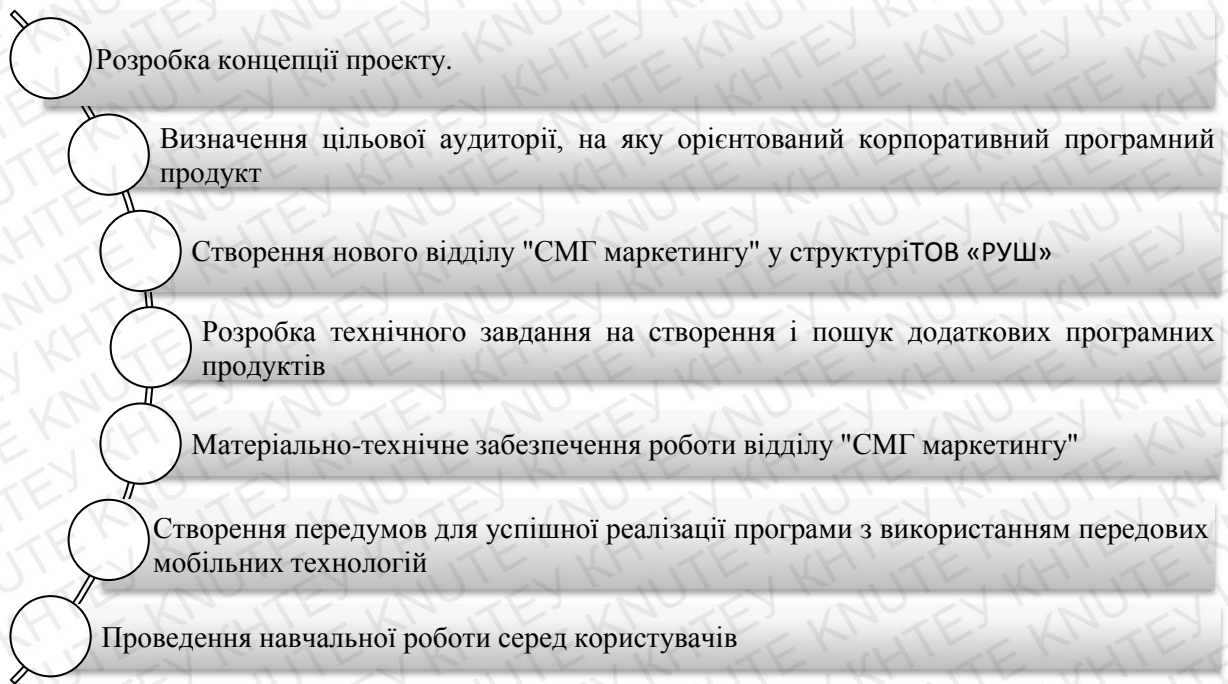


Рис. 3.1. Схема впровадження інноваційного проекту для ТОВ «РУШ»

Джерело: запропоновано автором

Сама організаційна структура відділу «СММ маркетингу» ТОВ «РУШ» буде побудована таким чином:

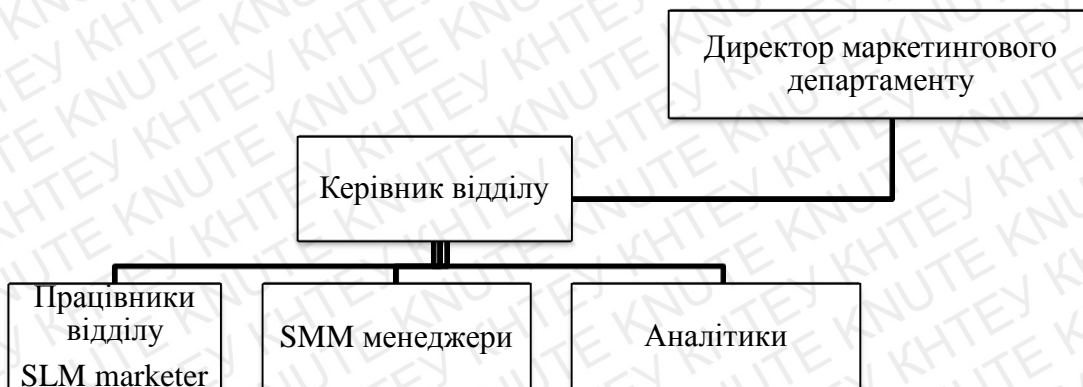


Рис 3.2. Структура відділу «СММ маркетингу»

Джерело: запропоновано автором

Відповідно до представленого рис 3.2, загальне управління роботою відділу «СММ маркетингу» ТОВ «РУШ» здійснюватиме керівник цієї служби, який напряму буде підпорядковуватись директору департаменту. При цьому, у структурі відділу виділяється три групи працівників:

1) slm marketer – працівники відділу, які проводитимуть роботу з клієнтами, аналіз ринку, конкурентів, фінансових потоків, пошук способів залучення нових клієнтів, розробка пропозицій.;

2) smm-менеджери, які виконуватимуть такі функції з сторінками в соціальних мережах: розміщення цікавого рекламного та розважального контенту, відповіді на коментарі підписників, очистка групи від спаму, заповнення спільноти фото/відео матеріалами.

3) аналітики, в обов'язки яких входить: розробка методології і механік реалізації дослідницьких проектів, аналіз даних від клієнтів, аналіз ризиків, аналіз і представлення даних про операційну діяльність, якісні і панельні дослідження.

Склад відділу «СММ маркетингу» буде гнучким та залежатиме від кількості фондів в управлінні. На початковому етапі ми відштовхуємось від того, що тут працюватиме до 10 фахівців. Матриця відповідальності для проекту створення відділу «СММ маркетингу» представлена у табл. 3.8

Таблиця 3.8

Матриця відповідальності по проекту

Роботи проекту	Директор – адміністратор	ІТ спеціаліст	Кадровий спеціаліст	Спеціаліст з матеріально-технічного забезпечення	Керівник відділу
Проектування структури відділу «СММ маркетингу», розробка Положення «Про відділ «СММ маркетингу»», проектування кадрового складу Відділу	В		П		
Складання посадової інструкції для керівника відділу	В		П		
Формалізація вимог до кандидатів на посаду керівника відділу, розміщення кадрових оголошень,	П		В		

робот із резюме та попередній відбір кандидатів					
Вибір кандидата на посаду керівника відділу	В		П		
Розробка проекту	П				В
Проектування усіх бізнес-процесів, встановлення стандартів роботи у відповідності до розробленої концепції		П			В
Аналіз ринку CRM – систем, підбір оптимальної CRM – системи для автоматизованого управління продажами з урахуванням формалізації бізнес-процесів		В			П
Розробка необхідного програмного забезпечення для ефективного функціонування системи маркетингу		П		В	П
Підбір кандидатів працівників на посади новоствореного відділу			В		П
Інсталяція обраної CRM – системи, налаштування автоматизованих робочих місць для усіх спеціалістів		В			П

Джерело: побудовано автором

В – несе особисту відповідальність за виконання роботи; П – приймає участь у виконанні роботи.

Загальна тривалість виконання робіт по проекту – 20 тижнів. Стратегія реалізації інноваційного проекту відбуваються, як правило, в умовах ризику і невизначеності, наявність яких зумовлюється такими чинниками:

- відсутністю повної і точної інформації про продукт (послугу) проекту, внутрішнє і зовнішнє середовище реалізації проекту, неможливістю точної оцінки всіх параметрів проекту;
- постійною присутністю елемента випадковості, тобто неможливістю спрогнозувати чи передбачити всі чинники, які тією або іншою мірою можуть впливати на проект;
- наявністю суб'єктивних чинників, пов'язаних із можливою відмінністю інтересів учасників проекту чи дій структур і організацій, які так чи інакше причетні до реалізації проекту.

Реалізація проекту здебільшого відбувається в умовах невизначеності й ризику, і це викликає необхідність виявляти й ідентифікувати ризики, проводити аналіз і оцінку їх, вибирати методи управління, розробляти й вживати заходи для зниження цих ризиків, контролювати й оцінювати результати впроваджуваних заходів.

Стратегія реалізації інноваційного проекту розвитку ТОВ «РУШ» передбачає не тільки ідентифікацію, аналіз та оцінку ризику, а й розробку заходів щодо зниження ризику. До методів зниження ризиків належать:

- розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцям);
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- зниження ризиків у плані фінансування;
- страхування.

Розподіл ризику фактично реалізується під час підготовки проекту і конкретних документів. Підвищення ризику в одного з учасників повинно супроводжуватись адекватною зміною в розподілі доходів від проекту.

Тому на переговорах потрібно:

- визначити можливості учасників проекту щодо запобігання наслідкам настання ризикових подій;
- визначити міру ризику, яку бере на себе кожен учасник проекту;

- домовитися відносно прийнятної винагороди за ризик;
- слідкувати за дотриманням паритету у співвідношенні ризику й доходів між усіма учасниками проекту.

Резервування коштів на покриття непередбачених витрат є способом боротьби з ризиком, що передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збою у виконанні проекту.

Роботи з резервування коштів проводяться у такій послідовності:

- оцінюються потенційні наслідки ризиків, тобто сум на покриття непередбачених витрат;
- визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат;
- визначається напрям використання встановленого резерву.

Для зниження ризиків у плані фінансування треба створити достатній запас міцності, який урахував би такі види ризиків:

- податковий ризик (неможливість використання податкових пільг та переваг, змінення податкового законодавства);
- ризик несвочасної виплати заборгованості з боку замовника.

Якщо учасники проекту не спроможні забезпечити реалізацію проекту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами, потрібно здійснити страхування ризику. Страхування ризику – це, по суті, передача певних ризиків страховій компанії.

Ефективність програми реалізації проекту визначається за допомогою такого алгоритму:

- розглядається сценарій реалізації, найбільш значущий для проекту;
- визначається перевитрата коштів з урахуванням імовірності настання несприятливих подій;
- визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;

- визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів з можливою перевитратою коштів унаслідок настання ризикової події;
- приймається рішення про здійснення або відмову від проти ризикових заходів;
- процес порівняння ймовірності та наслідків ризикових подій з витратами на заходи щодо зниження їх повторюється для наступного за важливістю ризику.

Таким чином, впровадження інноваційного проекту в контексті реалізації стратегії інноваційного розвитку є ключовим аспектом в підвищенні конкурентоспроможного статусу підприємства. Система обґрунтування інноваційного проекту з позицій фінансово-економічної, соціальної та маркетингової ефективності переконливо засвідчує доцільність його впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розкриття сутності поняття конкурентоспроможності підприємства потребує системного підходу, покрокового виокремлення головних елементів, що в практичному плані дозволить вирішити проблеми конкурентоспроможності підприємств. На самому поверховому рівні, тобто в загальному плані, під конкурентоспроможністю підприємства треба розуміти його здатність виготовляти продукцію, що користується попитом у споживачів, і отримувати на цій підставі прибуток як умови економічного розвитку підприємства.

Отже, із вищенаведеного дослідження встановлено:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо.

2. За результатами дослідження на теоретичному рівні проведений аналіз методів визначення рівня конкурентоспроможності як системи, яка є динамічною та визначається чинниками екзогенного та ендогенного спрямування. Вона включає оптимальний перелік показників, які дозволяють об’єктивно вимірювати складові конкурентних позицій підприємства. Якщо компанія чітко розуміє, яких цілей вона хоче досягнути, які аспекти

діяльності потребують аналізу, вона буде намагатися застосовувати декілька методик, щоб з'ясувати отримані результати і усвідомити, які саме показники потребують уваги, який елемент комплексу маркетингу або оточуючого середовища вимагає дій. Треба зазначити, що результати, отримані за декількома методиками, можуть відрізнитися. Це залежить від того, які критерії були застосовані, які показники аналізувалися, наскільки повним було охоплення різних напрямів функціонування підприємства.

3. В цілому підприємство зберігає відносно стійкі показники господарської діяльності. Звіт про фінансові результати засвідчив, що підприємство не є збитковим, але темпи росту чистого прибутку є поміркованими. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами не виходить за межі оптимального значення, отже джерелом формування структури оборотних коштів є власний капітал. Коефіцієнт фінансової автономії в усі роки, окрім 2017 року не є нижчим за критеріальне значення (0,5), це говорить про постійне збільшення фінансової стійкості підприємства та зниження рівня залежності від позикових джерел фінансування. Такий же висновок ми можемо зробити, проаналізувавши коефіцієнт заборгованості, який демонструє нам частку позикового капіталу в загальному його обсязі. З 01.2018 року ми бачимо позитивну тенденцію зменшення позикового капіталу.

Аналіз коефіцієнту фінансового важелю дає нам оцінку наявності власних коштів на одиницю позикових, що забезпечує при необхідності їх повернення кредиторам. Коефіцієнт маневреності власного капіталу оцінює частку власного капіталу, що знаходиться в обороті, дозволяє вільно маневрувати цими засобами. Постійне збільшення, окрім 2017 року, показує на прискорення погашення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань.

Платоспроможність та фінансова стійкість є наважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Чим вище стійкість підприємства, тим більше воно незалежно від ринкової кон'юнктури і тим менше ризик опинитися в

кризовому стані. Ліквідність підприємства ТОВ «РУШ» в цілому є не досить задовільна. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то він не перевищує фактичне значення вищої межі діапазону критеріальних значень (0,2 – 1), що є свідченням ефективності використання вільних грошових коштів. Але, фактичне значення даного показника є нижчим нижньої межі критеріальних значень, і це означає, що у підприємства спостерігається дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт покриття у 2017-2019 роках щорічно зменшувався. Зменшення цього показника – негативна тенденція для підприємства, тому, що зменшується сукупність можливостей для подальшого підприємства.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2016-2019 роках коливається. Це пов'язано з коливанням чистого прибутку протягом цих досліджуваних років, при цьому сума активів підприємства стабільно збільшується. В цілому по підприємству ТОВ «РУШ» з 2016 року прослідковується тенденція щодо покращення показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності та майнового стану.

4. ТОВ «РУШ» займає провідні позиції на українському ринку «drogerie» за показниками роздрібного товарообігу та кількості магазинів. «Лінія магазинів EVA», яку представляє Емітент, активно розвивається – за результатами 6 міс. 2019 року кількість магазинів зросла на 11% – до 855 магазинів в усіх регіонах України. Динамічний розвиток торгівельної мережі сприяє суттєвому зростанню фінансових результатів ТОВ «РУШ». Чистий дохід за 6 міс. 2019 року зріс, порівняно з аналогічним періодом попереднього року, на 60,8% – до 5 823,1 млн грн, а чистий прибуток склав 166,1 млн грн (+4%). Рівень боргового навантаження Емітента на кінець 2018 року оцінюється як низький. Довгостроковий кредитний рейтинг відсоткових незабезпечених облігацій ТОВ «РУШ» серії D підтверджено на рівні

uaBBB+, прогноз «стабільний». Отже, узагальнюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РУШ», ми дійшли висновку, що компанія займає досить високу конкурентну позицію на українському ринку «drogerie» за показниками роздрібного товарообігу та кількості магазинів.

5. В контексті стратегічного управління, керівництво ТОВ «РУШ» формує конкурентні переваги на основі впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства. Отже, основним резервом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» є його інноваційний потенціал. З огляду на це, ми пропонуємо проект що базується на передових цифрових технологіях. Для ТОВ «РУШ» даний проект є не просто засобом покращення тактичних показників операційної діяльності. На теперішній момент це – стратегічно важливий інструмент формування конкурентної переваги, особливо актуальний в умовах, коли можливості для розвитку вкрай обмежені.

Для підвищення конкурентоспроможності пропонуємо розробку корпоративного додатку для мобільних пристроїв, який виконуватиме функції додаткової комунікації між працівниками різних департаментів, маркетингових комунікацій, демонструватиме карту найближчих офісів, міститиме маркетингові акції, програми лояльності, особистий кабінет користувача.

Ефективне використання концепції цифрового маркетингу з використанням передових технологій дозволить підвищити ефективність операційної діяльності в разі за рахунок створення індивідуальних пропозицій постійним і потенційним клієнтам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World economic forum The Global Competitiveness Index 2017-2018.
URL: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>
2. Шарко В. В. Конкуентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 120-125.
3. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. №1(21). С. 35–37.
4. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3(2). С. 24-31.
5. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 36. С. 90–96.
6. Підвищення конкурентоспроможності економіки України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2013. Вип. 3(2). С. 24-31.
7. Проблеми конкурентоспроможності товаровиробників на товарних ринках [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://referaty.net.ua/referaty/referat_21499.html.
8. Сисоева Є. А. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. Економічні науки. Економіка та управління. 2015. № 12. С. 283-287.
9. Воронов Д. С. Співвідношення конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності його продукції. Сучасна конкуренція. 2015. №1. С. 39-53.

10. Портер М., Побудова конкурентної стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/postroenie-konkurentnoy-strategii-razvitiya-subekta-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата Звернення: 05.04.2019 р.).

11. Полянчикін Ю. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://elibrary.ru/download/85945413.pdf> (дата Звернення: 05.04.2019 р.).

12. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>.

13. Ilexandra Jancikova, Karel Brychta, TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective, Economics & Sociology, Vol. 2, No 1, 2009, pp. 80-95.

14. Ganna Kharlamova, Olga Vertelieva, The International Competitiveness of Countries: Economic-Mathematical Approach, Economics & Sociology, Vol. 6, No 2, 2013, pp. 39-52. DOI: 10.14254/2071-789X.2013/6-2/4

15. Foganathan, N., Ahmad, N., Mursitama, T. N., Taha, R., Mardani, A., & Streimikiene, D. (2019). The effects of exchange rate, price competitiveness indices and taxation on international tourism demand in Malaysia. Economics & Sociology, 12(3), 86-97. doi:10.14254/2071-789X.2019/12-3/6

16. Gonchar O., Polishchuk I. (2019), "Integration factors of today as a prerequisite for forming a mechanism for managing the marketing potential of the enterprise." Journal of European economy, p.p. 213-225,

17. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. (2020), "Strategy of Internationalization by Ukrainian Meat Producers' Implementation." European journal of sustainable development.

18. Stadnyk V., Sokoliuk G., Holovchuk J. (2019), "Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems." *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: monograph*. Ternopil. 2019, 514 p.
19. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Tomalja T. (2019), "Investment priorities of the national economy sectors development." *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*, p.p. 155-160, <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>, available at: <https://www.atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917639>.
20. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. (2020), «Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.» *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61-68. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.61, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3059&i=8>
21. Головчук Ю.О. (2017), «Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки.» *Вісник Хмельницького національного університету*.
22. Гудзь О.Є. та Степасюк О.С. (2011), «Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.» *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія "Економіка, аграрний менеджмент, бізнес"* редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. Вип. 168. Ч. 1. С. 194-203.
23. Довгань Ю.В. (2020), "Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. № 1. С. 126-131. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.126
24. Дибчук Л.В., Пчелянська Г.О. (2019), «Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку» *Проблеми економіки*. №3. С. 54-60. available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-54-60>
25. Ільченко І.Ю. (2010), «Методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-стратегії підприємства.» *Агросвіт*. № 14, с. 51-57, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/12.pdf.

26. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. (2013), Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 202 с.

27. Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. (2017), «Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі.» Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 6 (1). С. 222-226. available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(1)_45)

30. Кобець С. П. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства/ Ефективна економіка. – 2020. – № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7806> (дата звернення: 09.06.2020). – DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.82

31 Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1 (54), 2017. С. 111-118.

32. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства.

33. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Київ. 2016. №2.

С. 4-11

34. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий журнал Одеської Національної академії харчових технологій. Одеса. 2014. №1(21). С. 35–37.

35. Космина О. В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // Молодий вчений. Київ. 2016. №2. С. 12-25.

36. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. №5. С. 126–136.

37. Парталого Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 073 «Менеджмент». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2020. 19 с.

38. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

39. Pachenko M. Factors of competitiveness of the enterprise in the concept of M. Porter : Omsk State Technical University, April 2017. MPRA Paper № 78185. Posted URL: <https://mpra.ub.uni-muechen.de/78185/>

40. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2018: назустріч економічному зростанню та процвітанню. Фонд «Ефективне управління». - URL: http://competitiveukraine.org.ua/uploadfiles/ckfinder/files/reports/2018/FEG_report_2018_body_rus.pdf.