

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Прогнозування конкурентоспроможності підприємства

за матеріалами приватного акціонерного товариства

«Дитячий Світ «Київ»

Студента 2 курсу 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Економіка та безпека бізнесу»
денної форми навчання

Науковий керівник –
д-р екон. наук, проф.

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Всеволодова Костянтина
Валентиновича

Богма Олена
Сергіївна

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 6 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ «КИЇВ»..... | 14 |
| 2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | 14 |
| 2.2. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | 19 |
| 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | 29 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ «КИЇВ» | 36 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 50 |
| ДОДАТКИ..... | 55 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сформованих умовах ринкової економіки України прогнозування конкурентоспроможності підприємства та її чинників стає об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності і гостроті виграє той, хто постійно аналізує ринкову середу, передбачає поведінку конкурентів та бореться за свої ринкові позиції. Від достовірності та своєчасності прогнозування власної конкурентоспроможності у розрізі окремих параметрів безпосередньо залежить ефективність планів розвитку підприємства, що є основою покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Поряд із цим сьогодні в науковій літературі немає єдиного підходу до проведення оцінки та прогнозування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Існуючі методики можуть оцінити лише обмежену кількість аспектів конкурентоспроможності підприємства. Саме тому, проблематика удосконалення методів прогнозування конкурентоспроможності підприємства являється актуальною в сучасних умовах ведення бізнесу.

Ступінь розроблення проблеми. Питання, що стосуються проблематики прогнозування конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення в працях таких вітчизняних науковців, як: О. М. Трубей, К. В. Багацька, С. О. Ареф'єв, Т. Г. Бурденюк, Ю. О. Власюк, О. Б. Греськів, О. Є. Кузьмін, В. А. Павлова, Н. Ю. Четиркіна та ін. Однак, подальшої розробки потребують питання, пов'язані з розумінням сутності та особливостей прогнозування конкурентоспроможності підприємств в умовах вітчизняної економіки, трансформації показників й розробки дієвих методик оцінки й прогнозування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Отже, *метою* випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з мети роботи, поставлено наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи прогнозування конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище досліджуваного підприємства.
- оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- визначити шляхи удосконалення підходів щодо прогнозування конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Емпіричною базою дослідження стали матеріали фінансової, статистичної та управлінської звітності ПрАТ «Дитячий світ «Київ», що здійснює економічну діяльність відповідно КВЕД за кодом 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах на вітчизняному ринку дитячого одягу з 1997 року.

Методи дослідження: у роботі використані загальні і спеціальні методи та підходи. При дослідженні теоретичних аспектів прогнозування конкурентоспроможності підприємства для розкриття його сутності і змісту були використані методи індукції та дедукції, теоретичного узагальнення і порівняння. Методи горизонтального та вертикального аналізу, причинно-наслідкового та абстрактно-логічного зв'язку, статистичні та аналітичні методи були застосовані при дослідженні основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності, також було застосовано метод експертних оцінок для прогнозування конкурентоспроможності підприємства. При розробці

висновків та рекомендацій був використаний метод наукового узагальнення. Для наочного подання результатів були застосовані графічні методи.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи є законодавчо-нормативна література, навчальна література, а також наукові статті та монографії економістів різних країн, спеціалізовані Інтернет-сайти, дані первинної та статистичної звітності підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ».

Практичне значення полягає в тому, що проведений у дипломній роботі аналіз може бути використаний у процесі прогнозування конкурентоспроможності ПрАТ «Дитячий світ «Київ».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Методи прогнозування конкурентоспроможності підприємства» у збірнику «Економіка і фінанси підприємства : зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. Ч.1. С. 51–57.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 49 сторінках друкованого тексту, що включає 38 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел включає 47 найменувань, які займають 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність являє собою складну економічну категорію, яка характеризує здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [47, с. 47].

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.

Одне з найпоширеніших її визначень дає М. Єрмолов: «конкурентоспроможність виробника являє собою відносну характеристику, яка відображає відповідності процесу розвитку даного виробника від виробників-конкурентів яка за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [47, с. 48]. Тобто підприємству потрібно знайти та реалізувати такі конкурентні переваги, використання яких дозволить йому досягти високого рівня конкурентоздатності та підтримування його протягом тривалого періоду часу.

Деякі автори, трактуючи конкурентоспроможність підприємства, простежують зв'язок з такою ознакою конкуренції, як суперництво, боротьба за досягнення найкращого результату. Так, М. Гельвановський вважає, що конкурентоспроможність – це володіння властивостями, які створюють конкурентні переваги для підприємства [15, с. 68]. При цьому підприємство має піклуватися про те, щоб постійно покращувати свої властивості, щоб завжди бути попереду конкурентів, тому що кожна властивість, яка дає перевагу, рано чи пізно буде перейнята конкурентами.

Найбільш вдалим, на нашу думку, є трактування Т. Г. Бурденюка, який визначає, що конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу – це

синтетичний показник, який відображає домінування підприємства над конкурентами протягом певного інтервалу часу, за наявних рівня і характеру впливу факторів зовнішнього середовища, за параметрами ефективності фінансово-господарської діяльності й спроможністю функціонувати і розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей [10, с. 120].

К стверджує С. О. Ареф'єв, важливою характеристикою конкурентоспроможності фірми є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають його успішну діяльність на ринку. Відповідно, якщо фірма має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, та передумови для перемоги у конкурентній боротьбі у неї кращі [5, с. 16].

Крім того варто відзначити, що, на відміну від інших економічних категорій, конкурентоспроможність характеризується рядом специфічних властивостей, які мають бути враховані при визначенні рівня конкурентоспроможності окремого підприємства. До основних властивостей конкурентоспроможності варто віднести її відносність, динамічність, складність та прогностичний характер. Відносність конкурентоспроможності проявляється в тому, що вона може бути визначена лише по відношенню до конкретного об'єкту ринкових відносин та в умовах конкретного ринку або його окремого сегменту. Динамічність конкурентоспроможності пов'язана з тим, що вона не є іманентною характеристикою підприємства, а визначає його стан лише на конкретний момент часу або окремих часовий період, за який проводиться дослідження. Прогностичний характер конкурентоспроможності полягає в тому, що оцінка конкурентоспроможності – це, перш за все, прогноз результатів участі підприємства в економічному суперництві.

На конкурентоспроможність фірми впливає загальноекономічний базис в країні, який визначається динамізмом економіки, гнучкістю фінансової

системи, забезпеченість трудовими ресурсами та інше. Крім того, на рівень конкурентоспроможності фірми великий вплив має науково-технічний рівень і ступінь вдосконалення технології виробництва, використання нових відкриттів, введення сучасних засобів автоматизації виробництва.

Фактори конкурентоспроможності підприємства наведемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори конкурентоспроможності підприємства

| Зовнішні фактори | | | | Внутрішні фактори | |
|-------------------------------|---|-----------------------|--|------------------------|---|
| Макрооточення | | Безпосереднє оточення | | Мікросередовище фірми | |
| Ініціатор фактору | Група факторів | Ініціатор фактору | Група факторів | Ініціатор фактору | Група факторів |
| Уряд | Дії уряду | Конкуренти | Дії конкурента | Фірма | Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги |
| Економіка | Тенденції економіки в | Постачальники | Дії постачальника | | |
| Суспільство | Тенденції політиці, інфраструктура, культура, НТР в | Клієнт | Економічний потенціал клієнтів, їх дії | Стратегічний потенціал | Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів |
| Галузь економічної діяльності | Тенденції галузі, форми і методи управління в | Ринок робочої сили | Реакція ринку | | |
| Макрооточення | | Безпосереднє оточення | | Мікросередовище фірми | |
| Ініціатор фактору | Група факторів | Ініціатор фактору | Група факторів | Ініціатор фактору | Група факторів |
| Природне середовище | Клімат, флора, фауна, географічне розташування | Партнери | Дії партнера | Маркетингова служба | Реклама, маркетингові стратегії |
| Випадок | Форс-мажорні обставини | Кредитори | Дії кредитора | | |

Примітка. Джерело : [16, с. 35]

Враховуючи той факт, що в конкурентній боротьбі при всій її масштабності і гостроті виграв той, хто постійно аналізує ринкове середовище, передбачає поведінку конкурентів та бореться за свої ринкові

позиції, важливим завданням для будь-кого підприємства є прогнозування власної конкурентоспроможності.

Адекватне прогнозування конкурентоспроможності підприємства базується, перш за все, на аналізі його потенційних можливостей та являє собою складну задачу, рішення якої дозволяє: забезпечити баланс реальних можливостей підприємства з ринковими запитами; визначити основні цілі і розробити ефективні стратегії їх досягнення; виробити основні програми виробничого розвитку та поведінки на ринку; прийняти компетентні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. В кінцевому підсумку, потенційні можливості підприємства, його конкурентний статус характеризують собою передумови досягнення ним економічних результатів діяльності з одного боку, і задоволення вимог і запитів ринку з іншого, на певну тимчасову перспективу.

На основі узагальнення наявних наукових підходів до досліджуваної проблематики можна виділити перелік основних етапів прогнозування конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).

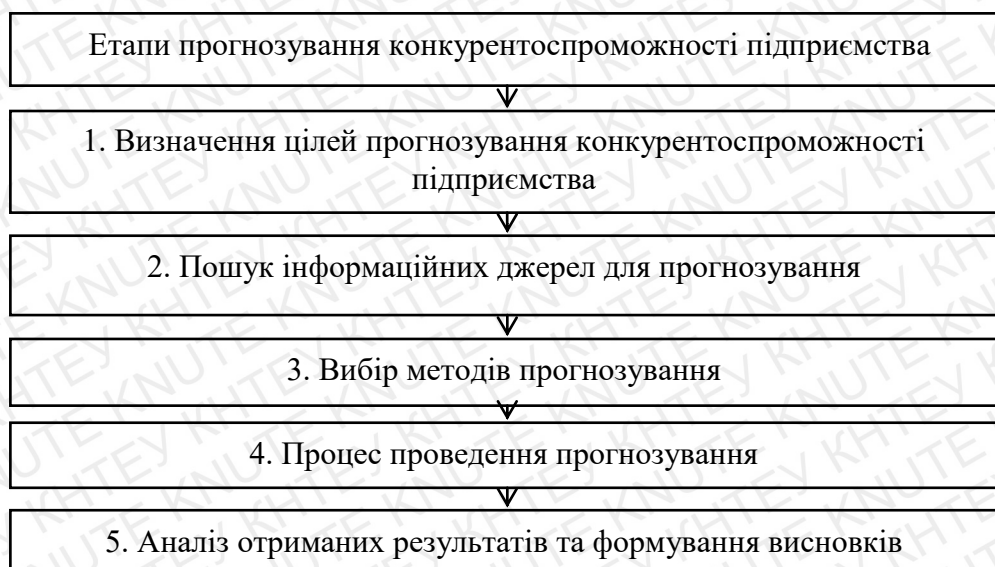


Рис. 1.1. Етапи прогнозування конкурентоспроможності підприємства

На першому етапі прогнозування конкурентоспроможності підприємства визначаються його цілі. Наприклад: оцінка перспектив зростання

конкурентного статусу; оптимізація бізнес-процесів задля покращення рівня конкурентоспроможності; цілі розробки конкурентної стратегії підприємства. На другому етапі відбувається пошук інформації для прогнозування: стан ринку на якому позиціонує підприємство, інформація про конкурентне середовище підприємства та потреби споживачів. На третьому етапі прогнозування конкурентоспроможності обираються методи.

Для успішного прогнозування конкурентоспроможності підприємства і її чинників в рамках комплексного підходу необхідно спиратися на науково-обґрунтовані методи, серед яких можна виділити наступні [53, с. 18]:

- 1) екстраполяція;
- 2) нормативно-цільове прогнозування;
- 3) економіко-математичне моделювання;
- 4) метод експертних оцінок.

Екстраполяція – метод, при якому прогнозовані показники розраховуються як продовження динамічного ряду на майбутнє за виявленою закономірністю розвитку. Дана процедура прогнозування дозволяє визначити тенденцію розвитку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства, що у свою чергу дає можливість обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності у найближчій перспективі та розробити комплекс заходів, спрямованих на покращення поточного стану [42, с. 163].

Нормативно-цільове прогнозування, як правило, використовується у випадках відсутності достатньої інформації про розвиток об'єкта в минулому і, отже, коли нема можливості не тільки проводити багатофакторний аналіз і моделювання, але навіть виявити прогресивні тенденції розвитку.

Економіко-математичне моделювання – це математичний опис закономірностей, притаманних конкурентоспроможності підприємства, виражених за допомогою економічного показника.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок, є наступні: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи

іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Для експертної оцінки якісних показників метрологічного забезпечення застосовують метод безпосереднього оцінювання (бального оцінювання), тому що цей метод дозволяє вирішити поставлену задачу, а також є найменш трудомістким серед інших перелічених методів. Під час проведення опитування експерт виставляє бал (за бальною шкалою від 0 до 10), який, на його думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення. Результати оцінювання кожного з експертів подані як реалізація деякої випадкової величини і до них застосовують методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, значущість отриманих оцінок [12, с. 280].

Використання перших трьох методів для вирішення цього завдання вимагає з одного боку великого обсягу багатопрофільної і достовірної інформації і значних витрат часу для обробки інформації. Як правило, виконання цих вимог пов'язане з великими труднощами прикладного характеру. Тому слід зазначити, що в умовах економіки перехідного періоду діяльність переважної більшості підприємств багато в чому визначається, прямо або побічно, впливом зовнішніх чинників ринкового середовища, що мають в найзагальнішому випадку довільну природу виникнення, причому, не обов'язково економічну. Ця обставина істотно обмежує застосування зазначених методів з метою прогнозування конкурентоспроможності.

Для прогнозування конкурентоспроможності підприємства та її чинників найбільш доступними є експертні методи і підходи, основна перевага яких полягає в можливості їх реалізації в умовах часткової невизначеності ринкового середовища, неточності початкових даних та незначною потреби в статистичній інформації.

На четвертому етапі виконується процес прогнозування конкурентоспроможності підприємства за обраним методом, а на п'ятому

етапі проводиться аналіз отриманих результатів та формування висновків, щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також варто відзначити, що прогнозування конкурентоспроможності підприємства можна здійснювати на основі двох принципово різних підходів [15, с. 70].

Перший підхід – розробка планових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності – базується на оцінці окремих показників конкурентних позицій, рівні їх керованості і мінливості, а також з урахуванням ресурсних можливостей їх зміни. Ці заходи носять точковий характер і передбачають поліпшення позицій в основному в короткому періоді з невеликими змінами в діяльності підприємства.

Другий підхід базується на принципово нових довгострокових стійких конкурентних перевагах та використовує концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційної моделі. Спочатку визначається ідеально скомпонований майбутній стан підприємства з високим потенціалом конкурентоспроможності за рахунок маневреності та інноваційності, а потім «від майбутнього» формується траєкторія розвитку. На відміну від першого підходу при такому прогнозуванні необхідно забезпечити комплексність заходів, їх взаємозв'язок, систему управлінських заходів по формуванню і підтримці високої конкурентоспроможності підприємства на всій траєкторії його розвитку. В даному випадку логіку обґрунтування стратегії конкурентоспроможності можна представити у вигляді п'яти етапів, на яких вирішуються різні завдання по збалансованості розвитку підприємства при формуванні конкурентних переваг (рис. 1.2).

Відповідно до позицій підприємства на ринку і конкурентоспроможності формується план заходів щодо вдосконалення господарської діяльності, основні результати якого включаються або в бізнес-план, або в поточні плани господарської діяльності з відповідними розділами. Ці заходи обговорюються з персоналом, так як від їх дій залежить реалізація планових завдань по підвищенню до конкурентоспроможності підприємства.

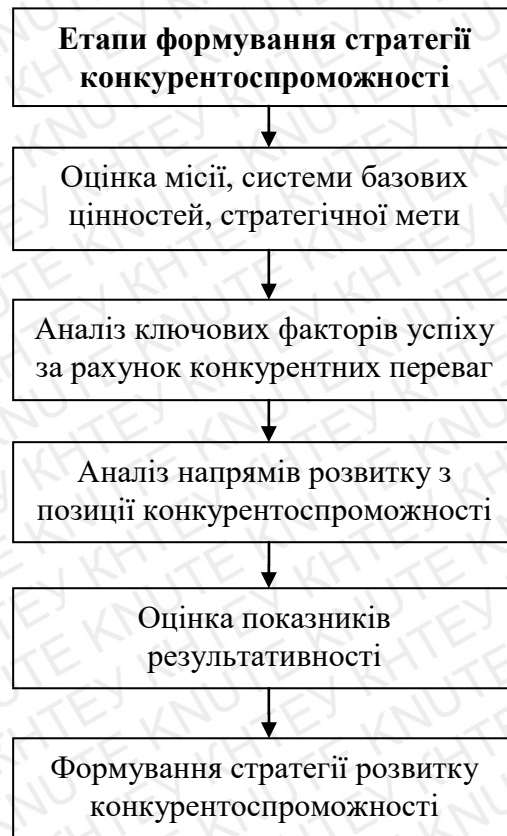


Рис. 1.2. Логіка обґрунтування стратегії конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Джерело : [31, с. 113]

Така практика оцінки та прогнозування конкурентоспроможності підприємств повинна здійснюватися не рідше одного разу на рік. При цьому найбільш важливі з точки зору реалізації концепції і досягнення поставлених цілей заходи з розвитку конкурентоспроможності включаються в цільові програми, що мають пріоритетні позиції по фінансуванню та реалізації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМТВА ПРАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ «КИЇВ»

2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

ТЦ Дитячий світ – це найбільший в Україні магазин товарів для дітей. У торговому центрі можливо знайти всі необхідні дитячі товари: від підгузків та іграшок до ранців і шкільної форми.

В ТЦ Дитячий світ 15000 найменувань іграшок, понад 10000 найменувань взуття й одягу.

За формою власності підприємство приватне, статус юридичний, форма обслуговування покупців – індивідуальне обслуговування продавцем-консультантом, основна спеціалізація підприємства дитячий одяг.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

| Ознаки | Характеристика |
|---|---|
| 1 Назва підприємства | ПрАТ «Дитячий світ «Київ» |
| 2 Місце знаходження (юридична адреса) | 02192, м. Київ, вул. Малишка, 3 |
| 3 Дата створення | 05.08.1997 |
| 4 Форма власності | приватна |
| 5 Організаційно-правова форма | Приватне акціонерне товариство |
| 6 Основна сфера діяльності | 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах |
| 7 Величина активів, тис. грн. | 69457 тис. грн. |
| 7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%) | 34,13% |
| 7.2 частка оборотних активів (%) | 65,87% |
| 8 Чисельність персоналу | 70 |
| 9 Тип організаційної структури | Лінійна |

Схему організаційної лінійної структури підприємства наведено на рис. 2.1.

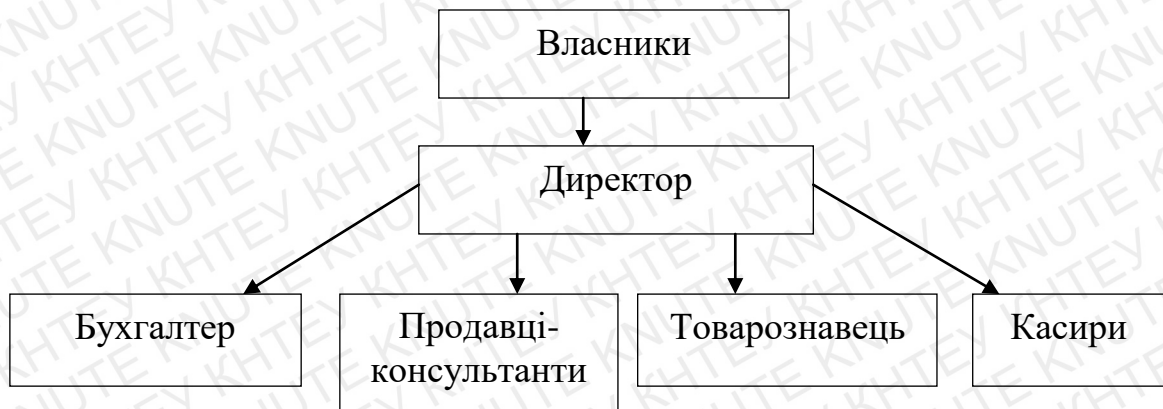


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

Перевагами лінійної організаційної структури є: простота реалізації на практиці; чіткі і логічні управлінські зв'язки; ясне розмежування сфер повноважень і відповідальності; оперативність і економічність прийняття рішень; простота контролю виконання розпоряджень; швидкість реакції виконавців на прямі накази; узгодженість дій працівників; персоніфікована (особиста) відповідальність менеджера за його рішення (так як завжди ясно, хто з керівників віддав конкретне розпорядження).

Оцінку ефективності діяльності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» виконаємо за допомогою основних економічних показників за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» за 2018-2020 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення 2020 р. до 2018 р. | |
|---|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | +/- | % |
| Активи, всього, тис. грн. | 108555 | 68885 | 69457 | -39098 | 63,98 |
| Необоротні активи, тис. грн. | 21497 | 23802 | 23703 | 2206 | 110,26 |
| Вартість основних фондів, тис. грн. | 18358 | 23747 | 23668 | 5310 | 128,92 |
| Оборотні активи, тис. грн. | 87058 | 45083 | 45754 | -41304 | 52,56 |
| Обсяг реалізації, тис. грн. | 27318 | 21595 | 13452 | -13866 | 49,24 |
| Середньооблікова чисельність робітників, чол. | 85 | 90 | 70 | -15 | 82,35 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 321,39 | 239,94 | 192,17 | -129,22 | 59,79 |
| Фондомісткість | 0,67 | 1,10 | 1,76 | 1,08743 | 261,82 |
| Фондовіддача | 1,49 | 0,91 | 0,57 | -0,9197 | 38,19 |

На основі наведених даних у табл. 2.2 можливо визначити, що обсяги активів ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» значно скоротилися у 2020 році порівняно з 2018 роком на 39098 тис. грн., таке зменшення відбулося за рахунок скорочення оборотних активів майже на 48%. Треба звернути увагу на зростання обсягів основних фондів підприємства, у 2020 році їх вартість зросла порівняно з 2018 роком майже на 29%, це свідчить про зростання та відновлення матеріальної бази підприємства. Що стосується ефективності використання основних виробничих фондів на досліджуваному підприємстві, то воно являється недостатньо ефективним, особливо у 2020 році, коли показник фондівіддачі сягав лише 0,57 грн. Продуктивність праці робітників підприємства являється достатньо високою і у 2020 р. сягала 192,17 тис. грн. на одного працівника.

У табл. 2.3 розглянемо особливості формування чистого прибутку підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ»
за 2018-2020 роки**

| Показники, тис. грн. | Роки | | | Відхилення 2020 р. до 2018 р. | |
|--|-------|-------|-------|-------------------------------|-------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | +/- | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг) | 27318 | 21595 | 13452 | -13866 | 49,24 |
| Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг) | 15111 | 11307 | 6457 | -8654 | 42,73 |
| Валовий прибуток | 12207 | 10288 | 6995 | -5212 | 57,30 |
| Інші операційні доходи | 28292 | 29726 | 22974 | -5318 | 81,20 |
| Адміністративні витрати | 4132 | 3878 | 4128 | -4 | 99,90 |
| Витрати на збут | 25100 | 23775 | 22618 | -2482 | 90,11 |
| Інші операційні витрати | 844 | 874 | 767 | -77 | 90,88 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 10423 | 11487 | 2456 | -7967 | 23,56 |
| Інші фінансові доходи | 4758 | 5577 | 4618 | -140 | 97,06 |
| Фінансовий результат до оподаткування : прибуток | 15181 | 17064 | 7074 | -8107 | 46,60 |
| Чистий прибуток | 12431 | 13967 | 5771 | -6660 | 46,42 |

Отже, дані табл. 2.3 свідчать, що обсяги чистого прибутку ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2020 році зменшилися на 6660 тис. грн. порівняно з 2018 роком. Дані зміни відбулися за рахунок значного зменшення чистого доходу від реалізації продукції.

Для того щоб проаналізувати фінансовий стан ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності у табл. 2.4-2.7.

Показники рентабельності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» вказують на те, що протягом всього періоду аналізу діяльність підприємства була прибутковою та ефективною (табл. 2.4).

Проте, на кінець аналізованого періоду відбувається зменшення майже всіх аналізованих показників рентабельності порівняно зі станом на 2018 р., що вказує на зниження прибутковості діяльності Єдине виключення складає рівень рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком, який у 2020 році зріс порівняно з 2018 роком на 7,2%.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2018-2020 роках

| Показник, % | Значення | | | Напрямок змін 2020 рік до 2018 року |
|--|----------|----------|----------|---|
| | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | |
| 1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності | +9,6 | +16,68 | +3,54 | -6,06 |
| 2. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком | +11,45 | +20,28 | +8,3 | -3,15 |
| 3. Рентабельність власного капіталу | +13,17 | +26,35 | +9,82 | -3,35 |
| 4. Рентабельність виробничих фондів | +67,71 | +58,82 | +24,38 | -43,33 |
| 5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності | +68,98 | +101,59 | +38,04 | -30,94 |
| 6. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком | +82,26 | +123,53 | +89,38 | 7,12 |

Оцінку фінансової стійкості ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» проведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ
«Дитячий Світ «Київ» у 2018-2020 роках**

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/- |
|---|---------------------|------|------|------|--------------------------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Коефіцієнт автономії | $\geq 0,5$ | 0,87 | 0,77 | 0,85 | -0,02 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | $< 0,8$ | 0,13 | 0,23 | 0,15 | 0,02 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | > 1 | 6,65 | 3,33 | 5,47 | -1,18 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | $> 0,1$ | 1,19 | 1,54 | 1,31 | 0,12 |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | 0,2 – 0,5 | 0,84 | 0,65 | 0,76 | -0,08 |
| Коефіцієнт фінансового левереджу | < 1 | 0,15 | 0,3 | 0,18 | 0,03 |

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2020 році свідчать про його стійкий фінансовий стан (так як коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними оборотними коштами набагато вищі нормативного значення). Окрім того, значення коефіцієнту фінансового левереджу становить 0,18, що пояснюється наявністю в компанії великого обсягу власного капіталу та незначних розмірів короткострокової заборгованості, що являється позитивним явищем.

Дані табл. 2.6 свідчать, що ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2020 році являється платоспроможним підприємством, так як коефіцієнт загальної ліквідності сягає 4,26, швидкої ліквідності – 3,46, а абсолютної – 3,2 (вищі за нормативне значення).

Таблиця 2.6

Оцінка платоспроможності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2018-2020 рр

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/- |
|-----------------------------------|---------------------|------|------|------|--------------------------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | > 2 | 6,13 | 2,84 | 4,26 | -1,87 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | > 1 | 5,52 | 2,46 | 3,46 | -2,06 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | $> 0,5$ | 2,42 | 2,29 | 3,20 | 0,78 |

Оцінку ділової активності ТОВ «Дитячий Світ «Київ» виконаємо у табл. 2.7. Як видно з табл. 2.7 визначається негативна динаміка ділової активності підприємства, так як при нормі збільшення показників оборотності та зменшенні періоду обороту, розраховані показники ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» мають зворотну тенденція, що є негативним для аналізованого підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка ділової активності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» у 2018-2020 рр

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/- |
|---|---------------------|-------|-------|-------|--------------------------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Коефіцієнт загальної оборотності активів | збільшення | 0,25 | 0,31 | 0,19 | -0,06 |
| Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | збільшення | 3,16 | 3,64 | 1,56 | -1,6 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | збільшення | 110,6 | 65,84 | 19,84 | -90,76 |
| Термін одного обороту дебіторської заборгованості | зниження | 3 | 5 | 18 | 15 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | збільшення | 1,92 | 1,36 | 1,25 | -0,67 |
| Термін одного обороту кредиторської заборгованості | зниження | 187 | 265 | 288 | 101 |

Тобто, проведені розрахунки ефективності діяльності ПрАТ «Дитячий Світ «Київ» свідчать, що у 2020 році воно була прибутковою, рентабельною та фінансово стабільною, але ділова активність й рентабельність підприємства мають тенденцію до погіршення на кінець 2020 р.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

Важливу роль в формуванні середовища господарювання досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ПрАТ «Дитячий світ «Київ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства

ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| Стейкхолдери | Інтереси / потреби | Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий) | Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий) |
|---------------------------------|--|---|---|
| Постачальники | Збут товарів за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів | 7 | 7 |
| Клієнти | Задоволення власних потреб за рахунок товарів компанії | 9 | 9 |
| Конкуренти | Отримати зручні канали збуту для просування власних товарів | 6 | 6 |
| Банки | Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій) | 4 | 3 |
| ЗМІ | Створення позитивного іміджу компанії | 5 | 4 |
| Органи державної влади | Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів. | 2 | 1 |
| Директор | Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії | 8 | 8 |
| Працівники | Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці. | 6 | 5 |
| Контролюючі та регулюючі органи | Ведення діяльності відповідно до норм законодавства | 3 | 2 |
| Власник | Отримання прибутку та розширення бізнесу | 10 | 10 |

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти, конкуренти та директор та власник.

Наступним кроком для визначення найбільш впливових факторів для підприємство проведемо PEST-аналіз. Так, визначимо основні зовнішні чинники та їх силу впливу на аналізованому підприємстві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні зовнішні чинники та їх сила впливу на підприємство

ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P) | | |
|---|---|-------------------------------|
| Чинник | Характер впливу | Середньозважена оцінка впливу |
| Податкова політика (тарифи та пільги) | Проблеми з податковою та митними системами може призвести до проблем з матеріалами, збільшити вартість виробництва дитячого одягу та харчування, що зумовить підвищення ціни. | 0,10 |
| Антимонопольне та трудове законодавство | | 0,11 |
| Законодавство з охорони навколишнього середовища | | 0,09 |
| Свобода інформації та незалежність ЗМІ | | 0,02 |
| Митна система | | 0,15 |
| Підсумок за групою чинників (P) | | 0,47 |
| СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S) | | |
| Рівень охорони здоров'я | Дитячі вироби дуже чуттєві до суспільної думки. Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства. | 0,03 |
| Вимоги до якості продукції і рівню сервісу | | 0,04 |
| Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві | | 0,01 |
| Спосіб життя і звички споживання | | 0,01 |
| Підсумок за групою чинників (S) | | 0,11 |
| ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E) | | |
| Чинник | Оскільки підприємства-виробники закуповують сировину, в тому числі і закордоном, важливу роль відіграє курс валют. Оскільки тут можуть виникнути додаткові витрати. | Середньозважена оцінка впливу |
| Темпи зростання економіки | | 0,11 |
| Рівень інфляції і процентні ставки | | 0,14 |
| Курси основних валют | | 0,21 |
| Рівень наявних доходів населення | | 0,14 |
| Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни | | 0,07 |
| Підсумок за групою чинників (E) | | 0,66 |
| ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (T) | | |
| Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі | Підприємству необхідно відслідковувати сучасні бренди дитячого одягу та харчування, що дозволять вдосконалити та диференціювати товари. | 0,14 |
| Витрати на дослідження і розробки | | 0,12 |
| Доступ до новітніх технологій | | 0,08 |
| Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів | | 0,17 |
| Підсумок за групою чинників (T) | | 0,60 |

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на підприємство ПрАТ «Дитячий світ «Київ» мають економічні та технологічні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємства-виробники дитячого одягу та харчування залежать від цін на сировину та матеріали. Також на підприємство впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Оскільки ринок динамічно розвивається, зростають нові сегменти, конкуренція дуже велика, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» повинно постійно оновлювати асортимент товарів і постійно виводити нові товари на ринок. Саме тому важливу роль відіграють інновації та технології виробництва дитячого одягу та харчування.

Враховуючи той факт, що до основних стейкхолдерів підприємства належать клієнти, наступним кроком проведемо сегментацію ринку покупців дитячого одягу ПрАТ «Дитячий світ «Київ» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Сегментація ринку покупців дитячого одягу ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| Групи покупців дитячого одягу | Очікування й вимоги до продукції | Канали збуту, яким надається перевага | Регулярність покупки |
|--|--|--|--|
| Батьки. Група А | Вдале співвідношення ціна-якість; якісні матеріали; завжди наявний розмірний ряд; широкий асортимент; модний вигляд; зручний канал продажу; український виробник | Речовий ринок, магазини дитячого одягу, Інтернет | Щороку, кожного сезону |
| Родичі: бабусі, тітки, хрещені матері. Група Б | Яскравий, модний вигляд одягу; цікавий декор та дизайн; консервативність та традиційність; наявність розмірів | Речовий ринок, магазини дитячого одягу | На свята, день народження, кожного сезону |
| Особи, що доглядають дітей. Група В | Співвідношення ціна-якість; наявність розмірів; зручний канал продажу | Речовий ринок, магазини дитячого одягу | По мірі зношування одягу та його відповідності віковим параметрам |
| Друзі родини, гості. Група Г | Яскравий, модний вигляд одягу; цікавий декор та дизайн; наявність розмірів | Речовий ринок, магазини дитячого одягу | На свята, день народження, під час візитів (не частіше 2-3 разів на рік) |

Проаналізувавши ці дані, можна зробити висновок про те, що найбільш зацікавленими сегментами споживачів для ПрАТ «Дитячий світ «Київ» є батьки та родичі, адже вони щосезону шукають одяг, який задовольнить потреби їхніх дітей, відповідатиме їхнім індивідуальним особливостям та способу життя. Представники сегменту завжди відкриті для нових, більш вигідних за ціною-якістю варіантів, є активними користувачами мережі Інтернет, звертають увагу на модні тренди, прислухаються до рекомендацій знайомих, щодо брендів одягу, місць його збуту. Балансують між практичністю та гарним виглядом одягу, між економією та якістю продукту, частіше надаючи перевагу першим двом параметрам.

Якщо проаналізувати споживацький ринок за характером ставлення до дитячого одягу, отримаємо наступну картину (рис. 2.2).

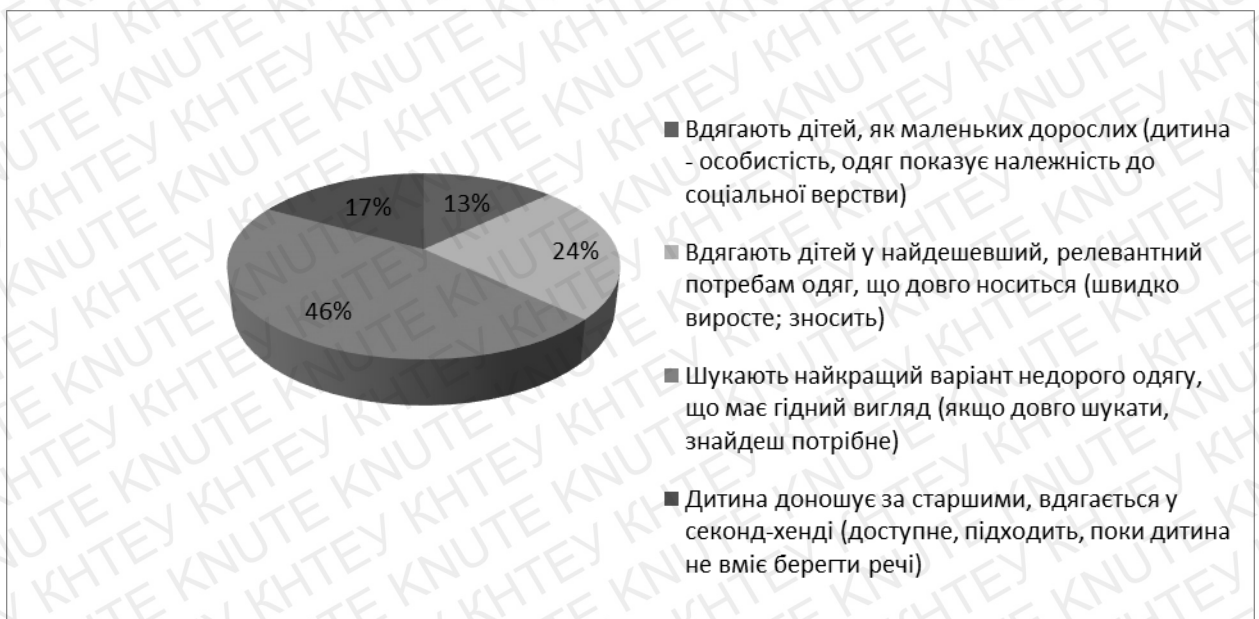


Рис. 2.2. Ставлення споживачів до дитячого одягу

Так, 46% покупців дитячого одягу ретельно вивчають ринкові пропозиції, прислухаються до рекомендацій знайомих, читають відгуки про продукцію в Інтернеті та намагаються придбати найкращий варіант одягу для своїх дітей, не витрачаючи забагато грошей. Також ця група споживачів має найбільший потенціал, адже все більше батьків приєднуються до заказів одягу іноземних брендів через Інтернет, отримуючи високу якість та модний

вигляд за помірну ціну, та роблять все менше помилок під час онлайн-шопінгу. В такому розрізі серйозну конкуренцію ПрАТ «Дитячий світ «Київ» створюють бренди одягу з Великої Британії, США, Японії, Німеччини, Італії. Українська продукція може змагатися з ними лише за наявності таких умов: інноваційності, фізичної присутності у багатьох ТРЦ, шопінг-моллах, ринках, наявності власного Інтернет-магазину, що пропонує вигідні ціни та зручні умови оплати, доставки, можливістю примірки, повернення та обміну товару.

Далі проведемо сегментацію товарного ринку підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Сегментація товарного ринку ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| Основні гравці ринку | Матеріали, з яких виготовляється одяг | Цінова політика | Характерні риси продукції | Види пропонованої продукції |
|--|--|--|------------------------------------|---|
| Вітчизняні виробники, приблизно 150 брендів (швейні фабрики) | Одяг для новонароджених, для ясельної групи, для хлопців та дівчат до 7 років, для мам | Бавовна, вовна, трикотаж (в'язаний і шитий), кулірка, інтерлок, рибана, стрейч-кулір, футер, футер з лайкрою, велюр, велсофт, махра, фліс, віскоза, льон, шовк | Від низької до середньої | Стандартні лекала, акцент на декор, вишивку, натуральні матеріали |
| Інтернет-магазини з іноземними брендами | Одяг для новонароджених, для ясельної групи, для хлопців та дівчат, 6-14 років, для мам | Бавовна, вовна, віскоза, льон, трикотаж (в'язаний і шитий), велюр, махра, фліс, тефлон, Thinsulate | Від середньої до преміум | Дизайнерський одяг, найсучасніші матеріали, гарний вигляд, непрактичність |
| ФОПи, торгові точки (вітчизняні та іноземні товари) | Одяг для новонароджених, для ясельної групи, для хлопців та дівчат до 7 років | Бавовна, вовна, віскоза, льон, трикотаж, поліестер, акрил, лайкра, махра | Від низької до середньої і преміум | Стандартні та дизайнерські лекала, різні матеріали |
| Ринки, молли, ТРЦ | Одяг для новонароджених, для ясельної групи, для хлопців та дівчат до 7 років, для підлітків | Бавовна, вовна, трикотаж (в'язаний і шитий), велюр, махра, фліс, тефлон, поліестер, акрил, лайкра | Від середньої до преміум | Дизайнерський одяг, найсучасніші матеріали, цікавий крій, різноманітний декор, непрактичність |

Дані, наведені у табл. 2.11, дають уявлення про ключових гравців ринку, їхній асортимент продукції та параметри, за якими можна скласти їм конкуренцію та відвоювати свою частку ринку. Інноваційність та ергономічність як тенденція не спостерігаються на українському ринку вітчизняного одягу. Актуально використовувати сучасні матеріали, пропонувати одяг з оригінальним модним дизайном.

Український ринок дитячого одягу наповнений виробниками, імпортерами та продавцями у всіх цінових та вікових сегментах, отже, для успішного запуску нової торгової марки необхідно оцінити конкурентоспроможність продукції і проаналізувати рівень конкуренції на ринку за методикою М. Портера. Для цього поетапно розглянемо 5 конкурентних сил: загрозу появи товарів-субститутів, рівень конкуренції всередині галузі, загрозу появи нових гравців на ринку, ринкову владу покупців та ринкову владу постачальників. На першому етапі оцінювання відмічаємо балами від 1 до 3 загрози з боку товарів-замінників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Товари-замінники за співвідношенням ціна-якість

| | | | |
|------------------|---|---|---|
| | 3 бали – існують, обіймають велику частку ринку | 2 бали – існують, але щойно зайшли, частка невелика | 1 бал – не існують |
| | ТМ вітчизняних виробників | Імпортні товари | Ліцензійні товари (лекала, матеріали іноземні, вироблено в Україні) |
| Оцінка параметру | | 3 | |
| Підсумок: | 3 бали | | |
| 1 бал | Низький рівень загрози з боку товарів-замінників | | |
| 2 бали | Середній рівень загрози з боку товарів-замінників | | |
| 3 бали | Високий рівень загрози з боку товарів-замінників | | |

На другому етапі оцінимо рівень конкуренції всередині галузі за такими параметрами: кількість гравців, темп росту ринку, рівень диференціації продукту, обмеження у підвищенні цін. Ставимо відповідні бали за кожний показник (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рівень конкуренції всередині галузі

| Критерій оцінки | Оцінка параметру | | |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------|
| | 3 – високий рівень насиченості ринку | 2 – середній рівень насиченості ринку | 1 – невелика кількість гравців |
| Кількість гравців | Високий рівень насиченості ринку (понад 20 компаній) – 3 | | |
| Темп росту ринку | Повільно приростає – 2 | | |
| Рівень диференціації продукту | Товар на ринку стандартизований, але відрізняється додатковими перевагами – 2 | | |
| Критерій оцінки | Оцінка параметру | | |
| | 3 – високий рівень насиченості ринку | 2 – середній рівень насиченості ринку | 1 – невелика кількість гравців |
| Обмеження у підвищенні цін | Ціна – засіб конкуренції, навіть підвищення зарплати покриття росту витрат може зменшити завойовану частку ринку – 3 | | |
| Підсумок: | 10 балів | | |
| 4 бали | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |
| 5-8 балів | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |
| 9-12 балів | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |

Вимірюємо загрозу входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідного бар'єру (в балах) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Загроза входу на ринок нових гравців

| Критерій оцінки | Оцінка параметру | | |
|---|--|----------------------------|-------------------|
| | 3 бали – відсутність | 2 бали – середня наявність | 1 бал – наявність |
| Економія за рахунок масштабу при виробництві товару | Спостерігається значною мірою – 1 | | |
| Сильні бренди з високим рівнем впізнаваності і лояльності | Всі гравці більш-менш рівноцінні – 2 | | |
| Диференціація продукту | Більшість гравців пропонують розмаїття продукції, принципово нові ніші відсутні – 3 | | |
| Вхідний рівень інвестицій і витрат | Високий, окупається більш ніж за рік роботи – 1 | | |
| Політика влади | Держава не підтримує приватних підприємців, не втручається у роботу швейних фабрик, проте немає обмежувальних актів з боку держави – 3 | | |
| Темп росту галузі | Повільний, проте відчутний – 2 | | |
| Підсумок: | 12 балів | | |
| 8 балів | Низький рівень загрози входу нових гравців | | |
| 9-16 балів | Середній рівень загрози входу нових гравців | | |
| 17-24 бали | Високий рівень загрози входу нових гравців | | |

Далі оцінюємо в умовних балах ринкову владу покупців (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ринкова влада покупців

| Критерій оцінки | Оцінка параметру | | |
|--|---|---|--|
| | 3 | 2 | 1 |
| | Понад 80% продажів припадає на кількох покупців | Незначна частина покупців має 50% продажів | Обсяг продажів рівномірно розподілений між покупцями |
| Частка покупців з великим обсягом продажів | | | 1 |
| Схильність до переключення на товари-замінники | Товар компанії не є унікальним, існують повні аналоги | Товар компанії є частково унікальним, має важливі для покупців характеристики | Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає |
| | | | 2 |
| Чутливість до ціни | Покупець завжди перемикатиметься на дешевший товар | Покупець перемикатиметься на подібний товар за умови значної різниці у ціні | Покупець нечутливий до коливань ціни |
| | | | 2 |
| Незадоволення якістю наявного товару | Невдоволення ключовими характеристиками товару | Невдоволення другорядними характеристиками товару | Повне задоволення якістю |
| | | | 2 |
| Підсумок: | 7 балів | | |
| 4 бали | Низький рівень загрози втрати клієнтів | | |
| 5-8 балів | Середній рівень загрози втрати клієнтів | | |
| 9-12 балів | Високий рівень загрози втрати клієнтів | | |

Тепер маємо оцінити у балах загрози для бізнесу з боку постачальників матеріалу для виготовлення дитячого одягу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Загрози для бізнесу з боку постачальників матеріалу

| Критерій оцінки | Оцінка параметру | |
|-------------------------------------|---|------------------------------|
| | 2 | 1 |
| Кількість постачальників | Незначна кількість постачальників або монополія | Широкий вибір постачальників |
| | | 1 |
| Обмеженість ресурсів постачальників | Обмеженість в обсягах | Необмеженість в обсягах |
| | 2 | |

Продовження таблиці 2.16

| Критерій оцінки | Оцінка параметру | |
|---|---|--|
| Витрати при зміні постачальників | Високі витрати при зміні постачальників | Низькі витрати при зміні постачальників |
| | | 1 |
| Важливість напрямку бізнесу для постачальника | Цей напрямок бізнесу не є пріоритетом для постачальника | Цей напрямок бізнесу постачальник визнає пріоритетом |
| | | 1 |
| Підсумок: | 5 балів | |
| 4 бали | Низький рівень впливу постачальників | |
| 5-6 балів | Середній рівень впливу постачальників | |
| 7-8 балів | Високий рівень впливу постачальників | |

На останньому етапі аналізу об'єднуємо всі результати в одну таблицю для наочності – це дозволить побачити основні загрози та розробити конкурентоспроможну стратегію (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Аналіз конкурентних сил ПраТ «Дитячий світ «Київ»

| Параметр | Оцінка | Опис | Напрямок роботи |
|---|------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Загроза з боку товарів-замінників | Високий показник | Товар має унікальні характеристики, яких немає на ринку, проте споживачі не обізнані, не знають ТМ та її переваг, звикли купувати або дешевий вітчизняний одяг або дорожчий імпортований | Інформування споживачів про переваги, які вони отримають від розумного одягу, побудова зрозумілої комунікації бренду, системи аргументації щодо співвідношення ціни-якості та вибір каналів постійного спілкування і взаємодії з ЦА |
| Загрози внутрішньогалузевої конкуренції | Високий показник | Ринок компанії є висококонкурентним, насиченим, проте відсутня можливість порівняння товарів різних фірм, є обмеження щодо підвищення цін | Створити і зайняти нову нішу розумного одягу, вдосконалювати якість, розширювати асортиментний ряд, впроваджувати ноу-хау, побудувати всеукраїнську мережу дистрибуції, зручну доставку замовлень, програму маркетингових заходів та заохочень для споживачів |

Продовження таблиці 2.17

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------|-------------------|--|--|
| Загроза з боку нових гравців | Середній показник | Існуючі гравці пропонують приблизно однаковий асортимент товарів, однакові вигоди для споживачів, але різний рівень якості товарів й незначні варіації в ціні. Ринок розвивається помірно, є відомі бренди, проте їх дистрибуція слабо розвинена. Попит задовольняють імпортери й вітчизняні виробники, тому новим гравцям досить складно увійти на ринок. | Розробити маркетингову стратегію, відмінну від конкурентів; донести до ЦА цінність нового продукту, зробити упор на дистрибуцію та впізнаваність марки; працювати над власними ноу-хау |
| Загроза втрати наявних клієнтів | Середній показник | Незважаючи на те, що обсяг продажів більш-менш рівномірно розподілений на всіх покупців, останні в будь-який момент можуть перемикнути на дешевший товар. Низька унікальність ринкових пропозицій може привести до прихованого попиту та пошуку споживачами альтернативного продукту, що є вигідним сценарієм для нової ТМ | Схильність покупців знижувати витрати можна нейтралізувати частими акціями, заохочувальними програмами, у всіх комунікаціях робити акцент на вирішення життєвих ситуацій, завдяки перевагам товару |
| Загроза нестабільності постачальників | Середній показник | Обмежений обсяг ресурсів постачальників провокує ризик необґрунтованого підвищення цін та витрат через зміну постачальника. | Налагодити партнерські стосунки з кількома надійними постачальниками, орендувати складське приміщення для зберігання певного запасу сировини. |

Надалі, прогнозуючи конкурентну стратегію ПрАТ «Дитячий світ «Київ», треба врахувати всі ці фактори, отримані внаслідок аналізу ринку дитячого одягу за методикою М. Портера.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

Експерти ринку до основних параметрів конкурентоспроможності реалізації дитячих товарів відносять ціну, зручність розташування магазину, наявність додаткових послуг (можливість післяплати), передумови

подальшого розвитку. Основними конкурентами компанії ПрАТ «Дитячий світ «Київ»» являються: ТРЦ «Art Mall», ТРЦ «Sky Mall», ТРЦ «Арт-Молл».

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ»» візьмемо 9 індикативних показників. Конкурентні переваги і відповідні їм «ваги» відображені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Питома вага переваг ПрАТ «Дитячий світ «Київ»»

| Зовнішні переваги | «Вага» переваг |
|---|----------------|
| 1. Асортимент товарів | 0,15 |
| 2. Рівень цін на товари, система знижок | 0,20 |
| 3. Якість товарів | 0,20 |
| 4. Зручне місце розташування | 0,15 |
| 5. Якість сервісу та супроводу | 0,10 |
| 6. Маркетингові комунікації | 0,05 |
| 7. Контроль якості товарів | 0,05 |
| 8. Додаткові послуги | 0,05 |
| 9. Інвестиційна привабливість | 0,05 |
| Всього | 1 |

Інтегральний показник конкурентоспроможності товарів ПрАТ «Дитячий світ «Київ»» та аналогічні показники для підприємств ТРЦ «Art Mall», ТРЦ «Sky Mall», ТРЦ «Арт-Молл» наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Зведена таблиця показників конкурентоспроможності ТРЦ дитячого одягу у м. Києві

| Зовнішні переваги | «Вага» переваг | Значення показника (1 – найбільш вагомих) | | | |
|---|----------------|---|----------------|----------------|----------------|
| | | ПрАТ «Дитячий світ «Київ»» | ТРЦ «Art Mall» | ТРЦ «Sky Mall» | ТРЦ «Арт-Молл» |
| 1. Асортимент товарів | 0,15 | 1 | 0,96 | 0,94 | 0,99 |
| 2. Рівень цін на товари, система знижок | 0,20 | 0,77 | 0,99 | 0,99 | 0,83 |
| 3. Якість товарів | 0,20 | 1 | 0,83 | 0,89 | 0,97 |
| 4. Зручне місце розташування | 0,15 | 1 | 0,93 | 0,92 | 0,97 |
| 5. Якість сервісу та супроводу | 0,10 | 0,96 | 0,99 | 0,99 | 0,98 |
| 6. Маркетингові комунікації | 0,05 | 0,88 | 0,86 | 0,89 | 0,91 |
| 7. Контроль якості товарів | 0,05 | 1 | 0,91 | 0,92 | 0,88 |
| 8. Додаткові послуги | 0,05 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9. Інвестиційна привабливість | 0,05 | 1 | 0,41 | 0,91 | 0,99 |
| Інтегральний показник конкурентоздатності | 1 | 0,94 | 0,91 | 0,94 | 0,94 |

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товарів проілюструємо на прикладі ПрАТ «Дитячий світ «Київ»:

$$K_{\text{Інтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77 * 0,20 + 1 * 0,2 + 1 * 0,5 + 0,96 * 0,1 + 0,88 * 0,05 + 1 * 0,05 + 1 * 0,05 = 0,94$$

Інтегральні показники конкурентоспроможності товарів для підприємств ТРЦ «Art Mall», ТРЦ «Sky Mall», ТРЦ «Арт-Молл бло розраховано аналогічно.

Дані табл. 2.19 вказують на те, що інтегральні показники конкурентоспроможності по аналізованих підприємствам схожі і варіюються в незначних межах. Це пояснюється тим, що всі чотири підприємства мають суттєві недоліки в організації своєї торгівельної діяльності, тобто слабкі сторони, і вони нейтралізують один одного при розрахунку показника.

З табл. 2.19 видно, що ПрАТ «Дитячий світ «Київ» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку дитячих товарів. Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників підприємств-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал ПрАТ «Дитячий світ «Київ» та на багатьох його сильних сторін, підприємство має слабкі сторони.

Для більш точного визначення рівня конкурентоспроможності візьмемо два найбільш впливових конкурентів ТЦ: ТРЦ «Sky Mall» та ТРЦ «Арт-Молл», порівняємо показники їх діяльності з діяльністю ПрАТ «Дитячий світ «Київ» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Показники багатокутника конкурентоспроможності компаній по реалізації дитячих товарів

| Критерії оцінки | ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | ТРЦ «Sky Mall» | ТРЦ «Арт-Молл» |
|--|---------------------------|----------------|----------------|
| 1. Кваліфікація та здібності в організації бізнесу | 9 | 7 | 9 |
| 2. Присутність в мережі Інтернет | 8 | 6 | 10 |
| 3. Асортимент товарів | 8 | 8 | 10 |
| 4. Рекламна активність | 8 | 7 | 9 |
| 5. Унікальність пропозиції | 8 | 6 | 9 |

Продовження таблиці 2.20

| Критерії оцінки | ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | ТРЦ «Sky Mall» | ТРЦ «Арт-Молл» |
|------------------------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| 6. Знання про бренд | 10 | 6 | 6 |
| 7. Лояльність споживачів до бренду | 10 | 5 | 6 |
| Всього | 61 | 45 | 59 |

Усі наведені критерії конкурентоспроможності оцінювалися за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий). Оцінка надавалася експертним шляхом за вивченими даними по конкурентам за допомогою ЗМІ та інтернет-ресурсів.

На рис. 2.2 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних компаній по реалізації дитячих товарів.

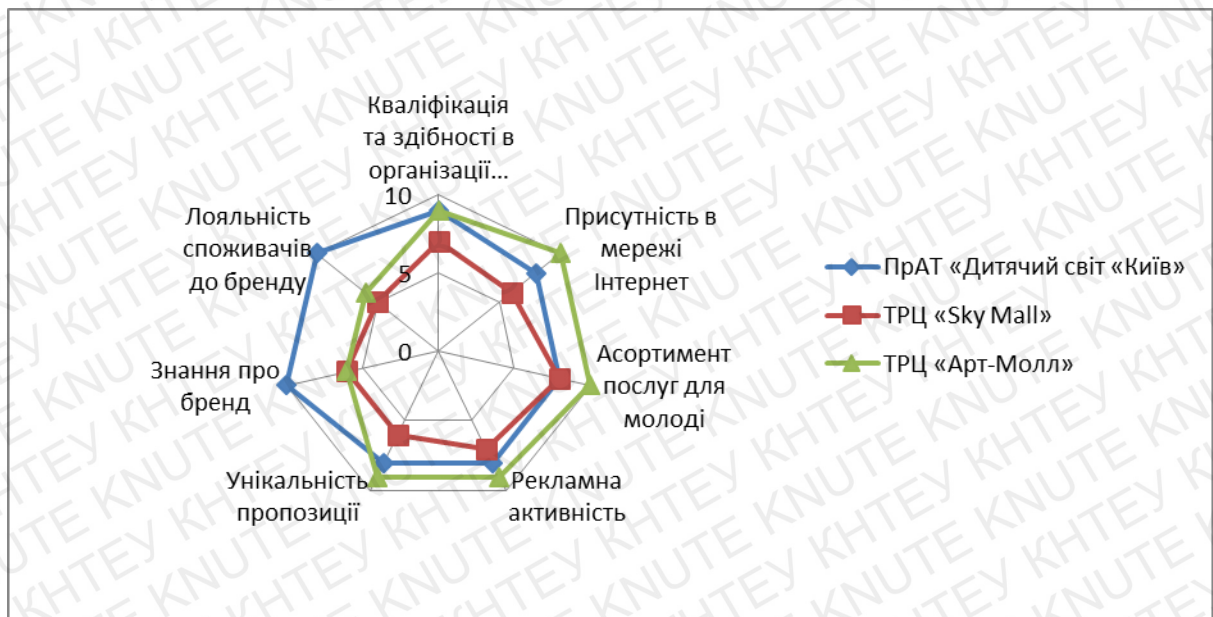


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності обраних компаній по реалізації дитячих товарів

Отже, з рис. 2.2 видно, що компанія ПрАТ «Дитячий світ «Київ» поступається конкурентам лише за двома критеріями, це рекламна активність та унікальні пропозиції, усі останні критерії конкурентоспроможності компанії знаходяться на вищому рівні.

Останнім кроком в межах аналізу конкурентного середовища підприємства проведемо аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз за допомогою методики SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його загроз та можливостей наведемо в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

SWOT-Аналіз ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | | СЛАБКІ СТОРОНИ | |
|----------------|--|----------------|--|
| № | Параметр | № | Параметр |
| 1 | Охоплення декількох сегментів ринку | 1 | Відсутність чіткої маркетингової стратегії |
| 2 | Власна мережа реалізації | 2 | Низька якість сервісу та супроводу |
| 3 | Висока якість продукції | 3 | Обмежені маркетингові комунікації |
| 4 | Широкі канали збуту | 4 | Велика кількість гравців-компаній з потужним брендом |
| 5 | Можливість інвестування в розвиток підприємства | 5 | Відсутність довіри вітчизняного споживача |
| 6 | Продуктивність персоналу | | |
| МОЖЛИВОСТІ | | ЗАГРОЗИ | |
| 1 | Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти | 1 | Висока популярність брендів конкурентів |
| 2 | Можливість збільшити виробничі потужності | 2 | Залежність від постачальників |
| 3 | Збільшення обсягів реалізації | 3 | Високі валютні ризики |
| 4 | Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії | 4 | Насичення ринку аналогічними товарами |

Як бачимо з табл. 2.21, слабкою стороною ПрАТ «Дитячий світ «Київ» є якість сервісу та супроводу. Ситуація склалася таким чином, що покупці

витрачають багато часу на виконання замовлення. Це викликає невдоволення у деяких покупців.

Ще одним недоліком ПрАТ «Дитячий світ «Київ» є маркетингові комунікації. Ситуація по даному аспекту залишає бажати кращого. Це питання є актуальним для всіх інших підприємств. І це дуже негативно, оскільки даний критерій є дуже важливим для підприємства.

На основі проведеного аналізу можна визначити ряд стратегічних дій, які підприємство може здійснити з метою зниження або ліквідації слабких сторін та загроз, за рахунок використання сильних сторін підприємства та його можливостей. Запропоновані стратегічні дії для підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ» відобразимо в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Матриця стратегічного балансу (SWOT) для ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| | Можливості | Загрози |
|-----------------------|--|---|
| Сильні сторони | <p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Збільшити обсяги реалізації товарів за рахунок розширення власної мережі реалізації • Підтримка та розвиток сервісу та супроводу товарів • Диференціація бізнесу за рахунок маркетингових комунікацій | <p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Диференціація товарів • Зростання присутності на вітчизняному ринку за рахунок збільшення торгівельних потужностей • Розробка корпоративної культури, яка б відображала цінність товарів для клієнта |
| Слабкі сторони | <p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації • Виведення з ринку товарів, що не є перспективними для компанії • Розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів) | <p>Поле СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення продукції преміум сегменту для конкуренції з вітчизняними компаніями • Пошук вітчизняних постачальників аналогічних товарів, для зменшення валютних ризиків • Розширення каналів збуту |

На основі проведеного SWOT-аналізу можливо визначити наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ»:

- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок розширення власної мережі реалізації;
- зростання присутності на вітчизняному ринку за рахунок збільшення реалізаційних потужностей;
- розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів).

Отже, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як асортимент продукції, зручне місце розташування підприємства, якість продукції, контроль якості продукції, інвестиційна привабливість. Однак сильної шкоди конкурентній позиції підприємства, а отже, її конкурентоспроможності, наносять високі ціни на продукцію, недостатня якість сервісу та супроводу, а також відсутність ефективної системи маркетингових комунікацій. Усунення зазначених слабких сторін підприємства передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

Таким чином, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» має істотні передумови для подальшого розвитку та посилення своїх позицій на ринку реалізації дитячих товарів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДИТЯЧИЙ СВІТ «КИЇВ»

Як напрямок удосконалення підходів до прогнозування конкурентоспроможності на ПрАТ «Дитячий світ «Київ» пропонуємо використовувати метод експертних оцінок.

Для цього на підприємстві потрібно створити експертну групу з 7 спеціалістів, що будуть розробляти засоби підвищення конкурентоспроможності та спрогнозують і оцінять ефективність їх впровадження. Наприклад, рекламна компанія ПрАТ «Дитячий світ «Київ» буде включати в себе такі види рекламних продуктів, як:

1. Біл-борд. Один із ключових рекламних носіїв зовнішньої реклами. Для кращої ефективності рекламної компанії, було вирішено, що біл-бордів буде два. Один на пр. Бротиславський, а другий на пр. Романа Шухевича. Місця розташування було обрано біля найближчих станцій метро до ПрАТ «Дитячий світ «Київ», де найбільше скупчення людей.

На біл-борді буде зображено логотип торгового центру, слоган рекламної кампанії «Ми – це завжди комфортно та весело дітям», адреса та звичайно зображення магазину.

2. Сіті-лайт, також носій зовнішньої реклами. Місце розташування просп. Бротиславський, поряд з ПрАТ «Дитячий світ «Київ». Було вирішено, що сіті лайт буде мати не стандартний вигляд, скло буде прозоре, а всередині буде багато фотографій з товарами для дітей. Поверх скла по середині зображення логотипу магазину та назва рекламної кампанії, а внизу справа адреса.

3. Друкована реклама в журналі для матусь. Розміщення на ¼ внутрішньої шпальти. Реклама також буде інформативного характеру. Це

буде не просто реклама в журналі, а ціла стаття про ПрАТ «Дитячий світ «Київ», його послуги та товари для дітей.

4. Відеоролик. Він буде представлений на сайті ПрАТ «Дитячий світ «Київ». Він буде знятий новою технологією відео 360°. Кожен хто заїде на сайт зможе повністю побачити ТЦ з усіх боків. Відеоролик не буде обмежуватися періодом рекламної кампанії в 1 місяць. Він буде запущений на сайт з початком рекламної кампанії і залишиться там після її закінчення.

5. Роздача листівок. Один із видів друкованої реклами – листівки. Листівка інформативного характеру. Має містити в собі інформацію про товари та послуги ПрАТ «Дитячий світ «Київ», обслуговування, атмосферу закладу, контактний адрес. Зроблена з ламінуючого глянца, квадратної форми, білого кольору. На титульній сторінці тільки логотип, по середині. На розвороті інформація про заклад. На останній сторінці тільки контактна інформація на білому фоні.

В результаті проведення такої рекламної кампанії, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» повинно підвищити конкурентоспроможність своєї діяльності. Для оптимального вибору рекламних носіїв ПрАТ «Дитячий світ «Київ» експертами проводяться порівняння, які допоможуть обрати ефективні та вигідні параметри носіїв.

Біл-борд. Обрати правильне місце розташування біл-борду можна завдяки порівняльній характеристиці, в якій були виставлені бали від 1 до 5, де 1 – не відповідає характеристиці, а 5 – абсолютно відповідає характеристиці, яка наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика місця розташування біл-бордів

| Характеристика | Коефіцієнт вагомості | Локація | | | |
|-----------------------|----------------------|------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | | пр. Героїв Сталінграду | пр. Бротиславський | пр. Романа Шухевича | пр. Степана Бендери |
| Цільова аудиторія | 0,4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| Доступність | 0,2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Близькість до закладу | 0,4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| Разом | 1 | 3,6 | 6,8 | 6,8 | 3,2 |

За результатами поведеної порівняльної характеристики, було прийнято рішення, що біл-бордів буде 2, розміром (3×6), на просп. Бротиславський та на просп. Романа Шухевича, власник рекламної площі – агентство MMG. Ціна за місяць 5 600 грн.

Сіті-лайт. Для вибору місця розміщення сіті-лайту було проведено порівняння, де по кожній характеристиці були виставлені бали від 1 до 5, результати представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика місця розміщення сіті-лайту

| Характеристика | Коефіцієнт вагомості | Локація | | | |
|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| | | пр. Бротиславський | пр. Романа Шухевича | пр. Героїв Сталінграду | пр. Степана Бендери |
| Цільова аудиторія | 0,4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Доступність | 0,2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Близькість до закладу | 0,4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Разом | 1 | 6 | 4 | 3,4 | 3 |

Отже, за результатами порівняння, сіті-лайт буде один, на пр. Бротиславський, що знаходиться поряд із закладом, розмір (1,2×1,8), власник рекламної площі також – агентство MMG. Ціна за місяць 2600 грн, через нестандартний зовнішній вигляд.

Перед тим, як розміщувати друковану рекламу в журналі, потрібно обрати найоптимальніший варіант серед 4 журналів. По кожній характеристиці були виставлені бали в 1 до 5, результати порівняння представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика журналів

| Характеристика | Коефіцієнт вагомості | Журнали | | | |
|----------------|----------------------|---------------|----------|------------|------------|
| | | Мама та малиш | Мама і я | Мама, це я | Супер мама |
| Доступність | 0,3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Цільова ауд. | 0,4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| Періодичність | 0,2 | 1 | 4 | 2 | 4 |
| Тираж | 0,1 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| Разом | 1 | 2,3 | 4,1 | 2,4 | 3,2 |

Після порівняння журналів для мам, було обрано журнал «Мама і я», який буде найоптимальнішим із чотирьох обраних. Журнал «Мама і я» виходить раз на місяць, але його тираж складає 20500 екземплярів, видається у нас в Києві та розміщує інформацію тільки про актуальні бренди та моду для дітей. Ціна статті (1/4 внутрішньої шпальти) в такому журналі складає 8580 грн.

Відеоролик. Вибір каналу розміщення відеоролику представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика каналів розміщення відеоролика

| Характеристика | Коефіцієнт вагомості | Канали розміщення | | | |
|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------------------|------------------|-----------|
| | | ТБ | Сайт ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | Соціальні мережі | Веб-сайти |
| Цільова аудиторія | 0,5 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| Доступність | 0,2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Тематичність | 0,3 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| Разом | 1 | 3,5 | 5 | 3,9 | 3,4 |

Отже, після порівняння каналів розміщення відеоролика було обрано, що саме сайт магазину є найкращим місцем розташування. Зйомка відео буде коштувати 20000 грн, працювати над проектом буде 3D TOUR VR, агентство, яке знімає відео 360°.

Листівка. Для вибору оптимального формату друкованої реклами було проведено порівняння декількох видів друкованої реклами та виставлені бали в 1 до 5, де 1 – не відповідає характеристиці, а 5 – абсолютно відповідаю характеристиці, результати порівняння представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика формату друкованої реклами

| Характеристика | Коефіцієнт вагомості | Формат | | |
|-----------------|----------------------|----------|---------|-------|
| | | Листівка | Брошура | Флаер |
| Зручність | 0,3 | 5 | 3 | 4 |
| Інформативність | 0,4 | 5 | 5 | 3 |
| Компактність | 0,3 | 5 | 3 | 5 |
| Разом | 1 | 5 | 3,8 | 3,9 |

В результаті було обрано, що друкуватимуться листівки. Ціна буде складати 3000 грн за тираж у розмірі 5000 екземплярів від агенції WOLF. Але для роздачі листівок потрібно найняти промоутерів. Заказати 6 комплектів фірмового одягу для промоутерів. Ціна такої акції буде коштувати 13500 грн.

Наступним етапом медіапланування є визначення таких показників, які розраховані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок медіа показників рекламної кампанії

| Медіа показники \ Медіа носії | Біл-борд (2) | Сіті-лайт | Друкована реклама в журналі «Мама і я» | Відеоролик на сайті | Листівки |
|--------------------------------------|--------------|-----------|--|---------------------|----------|
| GRP, тис., чол. | 1 200 | 30 | 20 | 15 | 15 |
| TRP, тис., чол. | 600 | 15 | 10 | 14 | 10 |
| TRP, % | 50 | 50 | 50 | 93 | 66 |
| Reach, тис.,чол. | 300 | 10 | 8 | 13 | 8 |
| Reach, % | 50 | 60 | 80 | 98 | 80 |
| Reach 1+, тис.,чол. | 200 | 8 | 7 | 10 | 5 |
| Reach 1+, % | 60 | 80 | 70 | 76 | 62 |
| Frequency | 4 | 3 | 2,5 | 1,15 | 1,8 |
| Effective frequency | 6 | 3,75 | 2,8 | 1,5 | 3 |
| CPT, ціна за тис контактів. | 4,6 | 0,08 | 0,13 | 1,3 | 0,9 |
| CPT Reach 1+, ціна за тис контактів. | 28 | 0,3 | 0,37 | 2 | 2,7 |

Медіа показники:

GRP (gross rating point) – сумарний рейтинг рекламного носія.

TRP (target rating point) – GRP, розрахований для певної цільової аудиторії.

Reach – кількість людей, які хоча б раз мали контакт з рекламним носієм.

Reach 1+ – кількість людей, які зустрічалися з рекламним носієм більше одного разу.

Frequency – середня кількість контактів з рекламним носієм.

Effective frequency – необхідна (бажана) кількість контактів з рекламним носієм для досягнення поставленого результату.

CPT (cost-per-thousand) – ціна за тисячу рекламних контактів.

CPT Reach 1+ – ціна інформування тисячі людей цільової аудиторії.

Отже, розраховані вище показники медіа-планування, дають нам змогу передбачити наскільки наша рекламна кампанія є ефективною та яку кількість аудиторії буде задіяно під впливом запланованої рекламної кампанії.

Наступним етапом розробки рекламної кампанії є представлення самого медіа-плану ПрАТ «Дитячий світ «Київ» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Медіа-план рекламної кампанії ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| Медіа носій | Місяць | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 тиждень | 2 тиждень | 3 тиждень | 4 тиждень |
| Біл-борд | х | х | х | х |
| Сіті-лайт | х | х | х | х |
| Відеоролик на сайті «Дитячий світ «Київ» | х | х | х | х |
| Друкована реклама в журналі «Мама і я» | х | х | х | х |
| Листівка | х | - | х | - |
| Разом | 5 | 4 | 5 | 4 |

Підводячи підсумок, можна сказати, що рекламна компанія буде діяти впродовж всього місяця, використовуючи всі рекламні засоби одночасно, окрім листівок, тому що вони менш ефективні і роздавати їх впродовж всієї рекламної кампанії було б недоречно.

Останнім етапом є підрахунок бюджету рекламної кампанії, прогнозування її результатів та аналіз ефективності рекламної кампанії ПрАТ «Дитячий світ «Київ».

Підрахунок витрат на рекламну кампанію зображений в табл. 3.8.

В результаті підрахування витрат на кожен напрям рекламної кампанії, виходить, що сума на всі витрати становить 50 280 грн. Сума досить невелика в порівнянні з бюджетами рекламних кампаній світових брендів, але з точки зору торгового центру, цього достатньо. Зокрема, в рекламній кампанії задіяні майже всі типи реклами і витрачені суми виправдані.

Таблиця 3.8

Загальний кошторис витрат на рекламну кампанію

ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| Напрямок витрат | Ціна за реалізацію (грн) | Ціна за розміщення (грн) |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Біл-борд | 600 | 5 000 |
| Сіті-лайт | 1 000 | 1 600 |
| Друкована реклама в журналі «Мама і я» | 580 | 8 000 |
| Відеоролик | 20 000 | - |
| Роздача листівок | 500 | 13 000 |
| Всього | | 50 280 |

Задля прогнозування було опитано 7 експертів, які визначили чи зросте дохід магазину після реалізації розробленої рекламної кампанії.

Результати прогнозувань експертів наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| Приріст доходу (тис. грн) | 55 | 54 | 53 | 52 | 50 | 52 | 53 |

Для того, щоб використати дані значення експертів для прогнозу приросту доходу, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації (формула 3.1), значення якого має становити не менше 33%.

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де γ – коефіцієнт варіації, δ – середньоквадратичне відхилення, $Q_{\text{сер}}$ – середнє значення доданого доходу.

Наступним кроком є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (3.2):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{iT} - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де n – кількість експертів.

Середнє значення доданого доходу розраховується за формулою (3.3):

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} \quad (3.3)$$

Але для того, щоб визначити значення середньоквадратичного відхилення потрібно провести проміжні розрахунки, які наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| Показники | Експерти | | | | | | | Сума |
|----------------------------|----------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Q_i | 55 | 54 | 53 | 52 | 50 | 52 | 53 | 369 |
| $Q_{\text{сер}}$ | 52,7 | | | | | | | |
| $Q_i - Q_{\text{сер}}$ | 2,3 | 1,3 | 0,3 | -0,7 | -2,7 | -0,7 | -0,3 | – |
| $(Q_i - Q_{\text{сер}})^2$ | 5,29 | 1,69 | 0,09 | 0,49 | 7,29 | 0,49 | 0,09 | 15,43 |

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{15,43}{7}} = 1,5$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{1,5}{52,7} \times 100\% = 14\%$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 14%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.4).

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + \Pi}{6}, \quad (3.4)$$

де $Q_{\text{пр}}$ – прогнозне значення приросту доходу, O – найбільш оптимістичне значення приросту доходу, Π – найбільш песимістичне значення приросту доходу, B – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{55 + 4 \cdot 53 + 50}{6} = \frac{317}{6} = 52,8$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення приросту доходу, можна зробити висновок, що він покриває витрачений бюджет на рекламну компанію ПрАТ «Дитячий світ «Київ».

Результати проведення рекламної кампанії представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Результати рекламної кампанії ПрАТ «Дитячий світ «Київ»

| Показник | Значення (тис. грн) |
|---------------------------|---------------------|
| Бюджет рекламної кампанії | 50 280 |
| Доданий дохід | 52 800 |

За результатами проведення рекламної кампанії ПрАТ «Дитячий світ «Київ», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому рекламна кампанія ПрАТ «Дитячий світ «Київ» вважається ефективною та має підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Далі експертами оцінюється можливий рівень рекламної активності ПрАТ «Дитячий світ «Київ» за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Результати опитування експертів

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| Рівень рекламної активності | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 |

Проведемо проміжні розрахунки, які наведені в табл. 3.13.

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{1,4287}{7}} = 0,45$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{0,45}{9,71} \times 100\% = 4,6\%$$

Таблиця 3.13

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

| Показники | Експерти | | | | | | | Сума |
|---------------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Q_i | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 68 |
| $Q_{сер}$ | 9,71 | | | | | | | |
| $Q_i - Q_{сер}$ | 0,29 | -0,71 | -0,71 | 0,29 | 0,29 | 0,29 | 0,29 | 0,03 |
| $(Q_i - Q_{сер})^2$ | 0,0841 | 0,5041 | 0,5041 | 0,0841 | 0,0841 | 0,0841 | 0,0841 | 1,4287 |

Отже, коефіцієнт дорівнює 4,6%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.4).

$$Q_{пр} = \frac{0 + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.4)$$

де $Q_{пр}$ – прогнозне значення приросту доходу, O – найбільш оптимістичне значення приросту доходу, $П$ – найбільш песимістичне значення приросту доходу, B – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{пр} = \frac{10 + 4 \cdot 10 + 9}{6} = 9,83 \approx 10$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення, можливо стверджувати, що рівень рекламної активності ПрАТ «Дитячий світ «Київ» становитиме 10 балів, тобто конкурентоспроможність компанії зросте (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Прогнозові показники багатокутника конкурентоспроможності**ПрАТ «Дитячий світ «Київ»**

| Критерії оцінки | ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | |
|--|---------------------------|---------------------|
| | До впровадження заходів | Прогнозове значення |
| 1. Кваліфікація та здібності в організації бізнесу | 9 | 9 |
| 2. Присутність в мережі Інтернет | 8 | 8 |
| 3. Асортимент модельних послуг | 8 | 8 |
| 4. Рекламна активність | 8 | 10 |

Продовження таблиці 3.14

| Критерії оцінки | ПрАТ «Дитячий світ «Київ» | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| | До впровадження заходів | Прогнозове значення |
| 5. Унікальність пропозиції | 8 | 8 |
| 6. Знання про бренд | 10 | 10 |
| 7. Лояльність споживачів до бренду | 10 | 10 |
| Всього | 61 | 63 |

Отже, з табл. 3.14 видно, що конкурентоспроможність ПрАТ «Дитячий світ «Київ» у прогностовому періоді має зрости на 2 бали за рахунок підвищення рекламної активності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкуренентоспроможність являє собою складну економічну категорію, яка характеризує здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Адекватне прогнозування конкурентоспроможності підприємства базується, перш за все, на аналізі його потенційних можливостей та являє собою складну задачу, рішення якої дозволяє: забезпечити баланс реальних можливостей підприємства з ринковими запитами; визначити основні цілі і розробити ефективні стратегії їх досягнення; виробити основні програми виробничого розвитку та поведінки на ринку; прийняти компетентні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства. В кінцевому підсумку, потенційні можливості підприємства, його конкурентний статус характеризують собою передумови досягнення ним економічних результатів діяльності з одного боку, і задоволення вимог і запитів ринку з іншого, на певну тимчасову перспективу.

Досліджуване підприємство, ТЦ Дитячий світ – це найбільший в Україні магазин товарів для дітей. У торговому центрі можливо знайти всі необхідні дитячі товари: від підгузків та іграшок до ранців і шкільної форми.

Проведені розрахунки ефективності діяльності ТОВ «Дитячий Світ «Київ» свідчать, що у 2020 році вона була прибутковою, високорентабельною та фінансово стабільною, але ділова активність підприємства погіршувалася.

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), конкуренти та директор.

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на підприємство ПрАТ «Дитячий світ «Київ» мають

економічні та технологічні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємства-виробники дитячого одягу та харчування залежать від цін на сировину та матеріали. Також на підприємство впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Оскільки ринок динамічно розвивається, зростають нові сегменти, конкуренція дуже велика, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» повинно постійно оновлювати асортимент товарів і постійно виводити нові товари на ринок. Саме тому важливу роль відіграють інновації та технології виробництва дитячого одягу та харчування.

Основними конкурентами компанії ПрАТ «Дитячий світ «Київ» являються: ТРЦ «Art Mall», ТРЦ «Sky Mall», ТРЦ «Арт-Молл».

ПрАТ «Дитячий світ «Київ» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку дитячих товарів. Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників підприємств-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал ПрАТ «Дитячий світ «Київ» та на багатьох його сильних сторін, підприємство має слабкі сторони.

Слабкою стороною ПрАТ «Дитячий світ «Київ» є якість сервісу та супроводу. Ситуація склалася таким чином, що покупці витрачають багато часу на виконання замовлення. Це викликає невдоволення у деяких покупців.

Ще одним недоліком ПрАТ «Дитячий світ «Київ» є маркетингові комунікації. Ситуація по даному аспекту залишає бажати кращого. Це питання є актуальним для всіх інших підприємств. І це дуже негативно, оскільки даний критерій є дуже важливим для підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу можливо визначити наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Дитячий світ «Київ»: збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок розширення власної мережі реалізації; зростання присутності на вітчизняному ринку за

рахунок збільшення реалізаційних потужностей; розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів).

Отже, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як асортимент продукції, зручне місце розташування підприємства, якість продукції, контроль якості продукції, інвестиційна привабливість. Однак сильної шкоди конкурентній позиції підприємства, а отже, її конкурентоспроможності, наносять високі ціни на продукцію, недостатня якість сервісу та супроводу, а також відсутність ефективної системи маркетингових комунікацій. Усунення зазначених слабких сторін підприємства передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

Таким чином, ПрАТ «Дитячий світ «Київ» має істотні передумови для подальшого розвитку та посилення своїх позицій на ринку реалізації дитячих товарів.

Як напрямок удосконалення прогнозування конкурентоспроможності на ПрАТ «Дитячий світ «Київ» пропонуємо використовувати метод експертних оцінок.

Для цього на підприємстві потрібно створити експертну групу, що буде розробляти засоби підвищення конкурентоспроможності та спрогнозує і оцінить ефективність їх впровадження.

Отже, після розрахунку прогнозного значення за умов застосування рекламної кампанії на підприємстві, можливо стверджувати, що рівень рекламної активності ПрАТ «Дитячий світ «Київ» становитиме 10 балів, тобто конкурентоспроможність компанії зросте.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Дэвид А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. Москва : Эксмо, 2007. 457с.
2. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Випуск 191: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. С. 614-619.
3. Антонюк А. А. Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*. 2006. № 5. С. 11-16.
4. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2006. №6. С. 19-22.
5. Ареф'єв С. О. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.* (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 10-17.
6. Бабайлов В. К. Менеджмент: наука и практика. Харьков : ХНАДУ, 2015. 275 с.
7. Бондаренко С. М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 154-163.
8. Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації : сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2(11). URL : https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIZjdYeExyTHM5WHM.
9. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика. Одеса : Юридична література, 2016. 225 с.
10. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств: дис... канд. екон. наук : 08.00.09. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 224 с.

11. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва : Гардарика, 2008. 296 с.
12. Власюк Ю. О. Застосування економіко-математичних методів у дослідженні конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № 3. С. 279-285.
13. Войцеховский С.Н. Социальное прогнозирование и проектирование: учеб. пособ. СПб. : СПбГИЭУ, 2008. 107 с.
14. Войчак А. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект. *Маркетинг в Україні*. 2003. №1. С. 29-33.
15. Гельвановский М. Конкурентоспособность на микро-, мезо-, макроуровневом измерении. РЭЖ. 2005. № 3. С. 67-70.
16. Глущенко Л. Д. Практикум з дисципліни «Економіка і фінанси підприємства» для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Ч. 2 [Текст]. Вінниця : ВНТУ, 2016. 58 с.
17. Гончаров Ю.В., Бондаренко С.М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2010. № 3. С. 26–30.
18. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*, 2017, № 2. С. 61-67.
19. Григор'єва М. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL : <http://www.ibl.ru/konf/120412/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predprijatija.html>
20. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 50–53.
21. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронне наукове фахове видання

«Ефективна економіка». Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2017. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> .

22. Закон України «Про рекламу» (1996 р.), поточна версія – редакція від 18.04.202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96>

23. Зеркалов Д. В. Система менеджменту охорони праці і промислової безпеки. *Охорона праці*. 2018. № 11. С. 23–26.

24. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2015. 190 с.

25. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

26. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

27. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

28. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. «Будівництво». Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

29. Козик В. В. Практикум з управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180с.

30. Кужилева О. В. Использование инструментов маркетинга на предприятии. URL : <http://www.grtc.com.ua/stati/62-ispolzovanie-instrumentov-marketinga-na.html>.

31. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ, 2011. 197 с.

32. Кучеренко В.Р. Управління діловими проєктами. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 280с.

33. Латынова С. В. Управление жизненным циклом модного продукта: дисс. канд. эконом. наук по спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. Пенза, 2007. 212 с.
34. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. Київ : КНЕУ, 2004. 524 с.
35. Мазур И. И. Управление проектами. 2-е изд. Москва : Омега-Л., 2004. 664 с.
36. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент : Учеб. пособие для вузов. Москва : ПРИОР, 1998. 384 с.
37. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : Монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
38. Новикова Т. Г. Проектирование инновационной деятельности. Профессиональное образование 2001. №5. С. 15-16.
39. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.
40. Офіційний сайт ПрАТ «Дитячий світ «Київ» URL : <http://www.ds.com.ua/magazyny>
41. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2011. 350 с.
42. Павлова В. А. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства методом екстраполяції. *Прометей*. 2013. № 1. С. 160-163.
43. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2010. С. 790.
44. Скібіцький О. М. Організація бізнесу : менеджмент підприємницької діяльності. Київ : Кондор, 2011. 912 с.
45. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. Київ : КНЕУ, 2016. 275 с.
46. Сучасні види інноваційного маркетингу. URL: http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye_sposoby_prodvizheniya_produktsii_internete.html .
47. Сысоева Е. А. Конкурентные преимущества предприятия:

эволюция и источники формирования. Вопросы экономики и права. 2011. № 5. С. 47-51.

48. Тарасюк Г.М. Управління проєктами : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів]. Київ : Каравела, 2004. 344 с.

49. Управління проєктами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420с.

50. Федоряк Р.М., Тимченко О.П. Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12(175). С. 133-137.

51. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент. Москва : Вильямс, 2004. 950 с.

52. Черняк В. З. Бизнес-планирование. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 470 с.

53. Четиркіна Н. Ю. Система управління конкурентоспроможністю: рівні, параметри і конкурентні переваги. *Креативна економіка*. 2012. № 3 (63). С. 15-20.

54. Чиркова А. Н. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2013. №7. С.260-263.

55. Chaffey D. 10 Marketing Trends to act on in 2018. Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/10-marketing-trends>

56. Kanakaraju D. Content Marketing 2.0 – How to Plan and Execute an Integrated Digital Marketing Campaign. URL: <http://digitaldeepak.com/integrated-digital-marketing> .

57. Wright M. Top Digital Marketing Trends to Watch Out for in 2018. URL: <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-features/top-digital-marketing-trends-towatch-out-for-in-2018/4665>

ДОДАТКИ