

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Управління конкурентоспроможністю підприємства за матеріалами ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ», м. Київ**

Студента 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Безрутченко  
Владислава  
Олексійовича

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

Блакита Ганна  
Владиславівна

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

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018  
ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття конкурентоспроможності та управління нею	7
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	17
1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ»</b>	<b>37</b>
2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	37
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку	46
2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	56
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ»</b>	<b>62</b>
3.1. Розроблення заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства	62
3.2. Планування показників фінансово-господарської діяльності підприємства	72
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	79
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>90</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>91</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>98</b>

## АНОТАЦІЯ

**Безрутченко В. О. «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (за матеріалами ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні поняття, фактори та методи управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення ефективності управління конкурентоспроможністю.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентна позиція, конкурентностійкість.

## ABSTRACT

**Безрутченко В.О. "Management of the competitiveness of the enterprise" (based on the materials of LLC "HOTTUR NAMBER TU", Kyiv). - The manuscript.**

Graduation qualification work on the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of enterprise competitiveness management. The presented work allows us to study the main concepts, factors and methods of managing the competitiveness of the enterprise and to substantiate the proposals for improving the efficiency of the management of competitiveness.

**Key words:** competitiveness of the enterprise, competitive advantages, competitive position, competitiveness.



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах глобалізації та необхідності інтегрування у світовий економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку будь-якого підприємства України має стати його конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на ринку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо зміцнення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях розвитку підприємства.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях закордонних учених Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та інших. Дослідженню цих проблем присвячено праці вчених країн СНД – І. Ансоффа, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. У працях вітчизняних учених Я.Б. Базилюка, В.А. Білошапки, Н.М. Гаращенко, В.І. Герасимчука, В.Л. Діканя, Г.В. Загорій, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та інших – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств. Важливі аспекти формування та розвитку теоретичної, методичної і практичної бази для забезпечення конкурентоспроможності в умовах становлення ринкових відносин не дістали належного висвітлення.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних основ управління

конкурентоспроможністю та пошук шляхів удосконалення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначені основні **завдання**:

- сформулювати поняття конкурентоспроможності підприємства та методів управління нею;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- розкрити методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити заходи, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити планування показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- запровадити рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю та практичні аспекти діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Емпіричною базою** дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ». Підприємство засноване в зареєстроване за адресою м. Київ, Подільський район, вулиця Борисоглібська, будинок 15-В, офіс 5, яке є

багатопрофільний туроператор, що активно працює в різних сферах туризму та перевезень.

**Методи дослідження** складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-методичних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства), системний підхід, метод аналогій, основні положення теорії систем, методи експертних оцінок (оцінка лінгвістичних показників, формування бази даних).

**Інформаційною основою дослідження** є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні концепції ефективного управління конкурентоспроможністю на підприємстві туристичних послуг.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості покращення конкурентного статусу товариство з обмеженою відповідальністю «ХОТТУР» в результаті реалізації запропонованих рекомендацій, щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та впровадженні в практичну діяльність підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему «методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства», у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Економіка підприємства», 2018 рік с. .

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 95 сторінок, в т.ч. 38 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 60 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 4 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття конкурентоспроможності та управління нею

Зміни в соціально-економічній політиці, які відбулися в Україні протягом останніх років, створили об'єктивні передумови для розвитку нових напрямів в економічній науці та практиці підприємств – менеджменту, маркетингу, інжинірингу, контролінгу тощо. Це відбулося шляхом калькулювання західних теоретичних розробок у вітчизняну теорію і практику, що вплинуло на визначення конкурентоспроможності підприємства» різними науковцями і практиками.

Теоретичні проблеми забезпечення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Можна стверджувати, що стан сучасної економічної науки в цілому, актуальність і невідкладність вирішення поставлених проблем її подальшого розвитку, аналіз ситуації, що склався на підприємствах, вказують на необхідність забезпечення їх конкурентоспроможності. Слід урахувати й те, що в економічній науці, ще чітко не сформувалася методологія формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. У процесі зародження знаходяться проблеми конкурентоспроможності, які визначаються окремими течіями та напрямками, що розвиваються на власних методологічних засадах або конкурують між собою.

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, слід зазначити, що: існують різні підходи до визначення системи забезпечення конкурентоспроможності, які не відображають динаміки господарських процесів в умовах стратегічного розвитку і обмежень ресурсного потенціалу; конкурентоспроможність не враховує функціональні особливості підприємства, зокрема впливу ринку споживчих товарів та

купівельної спроможності населення; конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями та показниками соціально-економічної ефективності торговельної діяльності; критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі потребують комплексної систематизації.

Розвиток економіки на межі ХХ ст. змінив економічні погляди вчених-економістів на зміст конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні підходи не в змозі обґрунтувати розвиток конкурентного середовища підприємства, формування нових моделей дії механізму конкурентоспроможності.

Дж. Робінсон формулювала теорію недосконалої конкуренції, обґрунтовуючи вплив монополії лише на ринкове співвідношення попиту і пропозиції, враховуючи можливості впливу ціни [11, с. 217]. Е. Чемберлен охарактеризував теорію монополістичної конкуренції як розвиток монополії у процесі диференціації продуктів на ринку, при якій цінова конкуренція отримує нові стимули [16, с. 320].

Й. Шумпетер розумів конкурентоспроможність підприємства як здатність впроваджувати інноваційні продукти (нові технології, товари, методи управління). На його думку, ефективна конкуренція – це конкуренція нового типу, новобудова на новаторстві, де основним суб'єктом є підприємець-новатор. Зокрема, важливою умовою конкуренції є монополізація господарських процесів, що дає можливість отримувати більше коштів для впровадження результатів інноваційних процесів. Він стверджував: «... будь-яка успішна інновація веде до монополії, а будь-яка монополія сприяє інновації» [56, с. 17]. Водночас, такий підхід до розвитку конкуренції є більш властивим для виробничих підприємств, що забезпечують зростання продуктивності праці шляхом технологічних інновацій.

Нові тенденції розвитку економічних відносин потребували перегляду ряду теоретичних поглядів щодо конкурентоспроможності підприємства.



Найбільш значними в 90-ті роки ХХ ст. були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. На його думку, конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, те саме підприємство в рамках регіональної групи може бути визнане конкурентоспроможним, а в рамках світового ринку – ні. Конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсного потенціалу у формі певної конкурентної переваги [40].

М. Портер вважає, що конкурентна перевага підприємства є концентрованим проявом переваг над конкурентами в певних галузях функціонування, які можна виміряти економічними показниками, такі як: прибуток, рентабельність, рівень витрат, обсяг продажу, ринкова частка, кількість покупців. При цьому, конкурентні переваги не слід ототожнювати з потенційними можливостями підприємства в конкурентному середовищі [40, с. 34 - 37].

Динамічність економічного розвитку відображає суттєві недоліки подібних статичних концепцій конкуренції. Зокрема, в США протягом другої половини ХХ ст. було запропоновано нові концепції, що закликали суміщати конкуренцію із співпрацею (соконкуренція), прирівнювати еволюцію бізнесу до еволюції екосистем (коеволюція).

Початок ХХІ ст. відзначено значним розвитком досліджень конкурентоспроможності підприємства, зокрема формуванням теорії інтелектуального лідерства, основоположники якої Г. Хамел і К. К. Прахалад [19] у працях «Революція в бізнесі» (2001 р.), «Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня» (2002 р.) розробили стратегічний підхід до розуміння майбутнього конкурентного ринкового середовища. Обґрунтованою є думка «... успіхи і невдачі, викликані конкуренцією, рівно як і матеріальні ресурси, що є на сьогодні, і положення лідера мало що значать, якщо немає орієнтації на майбутнє, яке починається сьогодні. Підприємство, що розраховує на довготривалий успіх, необхідно перш за все стати

інтелектуальним лідером, задумати свій ринок, якого ще немає, і почати створювати його [ 33, с. 28 ]». Даний підхід відображає стратегічні завдання формування конкурентоспроможності з врахуванням досвіду функціонування та конкурентного статусу в звітному періоді.

На думку вчених-економістів, конкурентоспроможними будуть ті підприємства, що здатні приймати нестандартні рішення, постійно поповняти інноваційний портфель, ефективно взаємодіяти з іншими підприємства та створювати власний ринок майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Г. Хамел і К. К. Прахалад передрікали неминучий крах тим підприємствам, що запізнились «увійти до майбутнього» [33, с.78].

Разом з тим, доцільно враховувати циклічність економічних процесів, зокрема розвитку конкурентоспроможності. Услід за розповсюдженням чогось нового, неминуче настає період насичення ринку і старіння новизни як зазначав Й. Шумпетер, що висунув «теорію циклу життя нововведень» [56].

Разом з тим, такий підхід передбачає оцінку наявних конкурентних переваг, сформованих іншими суб'єктами господарювання та не відображає завдань розвитку власної конкурентоспроможності. Еволюція економічних вчень конкурентоспроможності підприємства характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції.

Слід зазначити, поєднання «теорії вартості» А. Смита, «еволюційної теорії» Й. Шумпетера та «теорії інтелектуального лідерства» Г. Хамела і К. К. Прахалада надає можливість найкраще усвідомити і пояснити значення конкурентоспроможності підприємства як стратегічного засобу ефективного розвитку економічної системи [33, 56].

Важливою є думка вченого-економіста М. Туган-Барановського, який розробив власну теорію розподілу доходів, відому як «соціальна теорія

розподілу». Відзначаючи конкурентоспроможність підприємства нормою прибутку, вчений обґрунтовував зміну прибутку та заробітної плати двома факторами: зростанням продуктивності суспільної праці (фактор економічний); соціальної сили робочого класу (фактор соціальний). Прибуток він розглядав: як суто соціальне явище, породжене існуванням класу капіталістів; як доход, заснований на експлуатації робітника капіталістом [5, 30, с. 145].

Водночас, ступінь зацікавленості працівників в отриманні прибутку залежить від фактору їх участі в процесі розподілу та власністю на засоби виробництва. Даний підхід, в значній мірі відображає соціальні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємства.

В деяких працях обґрунтовані принципи, на яких побудована «теорія бюджету споживача». На основі поведінки споживача сформульовано закон попиту як головного індикатора зміни конкурентоспроможності підприємства, охарактеризовано кількісну залежність між емпіричними даними корисності благ та досліджено взаємозв'язок попиту на одне благо від ціни іншого [1, с. 182].

В певній мірі, дані принципи покладено в розрахунок «споживчого кошика» та мінімального рівня споживання з метою забезпечення соціального захисту і зростання рівня життя населення.

Узагальнюючи сутність категорійного апарату в цій галузі дослідження, необхідно звернути увагу на найбільш вдалі трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл.1.1).



Таблиця 1.1

**Наукові тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

<b>Сутність поняття</b>	<b>Автор</b>
Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку	Аванесова Н.Е. [1, с. 154]
Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку	Білоусько Т.Ю. [4, с. 225]
Конкурентоздатність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу.	Гранатуров В.М. [6, с. 27]
Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної послуг.	Ігнат'єва І.А. [15, с. 64]
Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.	Кобець С. П. [22, с. 126]
Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.	Лепейко Т.І. [29, с. 128]
Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни	Дикань В.Л. [8, с. 302]
Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Басманова О.Є. [25, с. 15]
Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість послуг, прибутковість, продуктивність тощо	Могилко В.О. [47, с. 35]
Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва послуг тощо	Словник-довідник термінів з організації управління, економіки та фінансування [45, с. 17]
Конкурентоспроможність торговельного підприємства – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів	Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. [12, с.130]

Проведені дослідження щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», дозволили зробити наступні висновки:

- більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це поняття, яке визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів;

- існують такі, що трактують конкурентоспроможність підприємств як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку;

- фігурують думки, що конкурентоспроможність підприємства це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами-конкурентами;

- інші науковці твердять, що конкурентоспроможність підприємств – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність послуг і фінансова конкурентоспроможність;

- ряд авторів визначають, що конкурентоспроможність підприємств – це підвищення продуктивності використання його ресурсів;

- побутують думки, що конкурентоспроможність підприємств з позиції маркетингової складової: наявність ефективного маркетингового комплексу, торгової марки, іміджу тощо;

- деякі дослідники наголошують, що конкурентоспроможність підприємства це завойовування частки міжнародного конкурентного ринку шляхом зосередження уваги на удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності;

- існує категорія науковці, які розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат людського капіталу;

- зарубіжні економісти, розглядають конкурентоспроможність підприємства як постійне збільшення його вартості (капіталу).

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана із впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення змін



також має свої особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але посправжньому успішна реструктуризація є довготривалим процесом. Ступеневі зміни, наведені на рис. 1.1 [22, с.225].

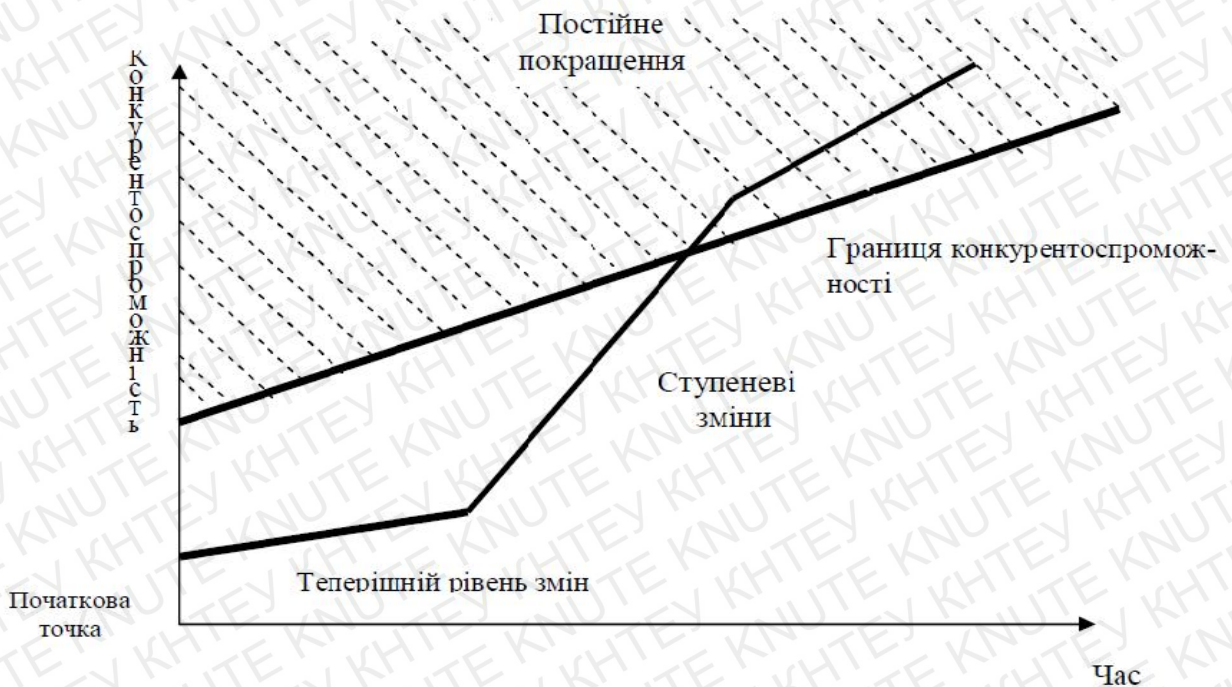


Рис.1.1. Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності підприємства

Вертикальна вісь відображає конкурентоспроможність: що вище лінія, то вища конкурентоспроможність. Горизонтальна вісь показує час. Зони конкуренції — це заштрихована зона, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Якщо межа зони конкуренції йде вгору, це означає, що, якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватися, аби залишитись конкурентоспроможним у майбутньому.

Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів поліпшення на своєму підприємстві. Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змогу увійти до цієї зони.



Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід спочатку ставити виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності та підвищення продуктивності.

Важливим моментом у проведенні перетворень для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є вибір способу їх здійснення. В ряді вітчизняних і зарубіжних робіт для цього пропонується виходити із так званого циклу конкурентної переваги підприємства (КПП) [15, с.16] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Наведений рис. 1.2. вказує, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності підприємства різний. Коли конкурентна перевага переходить у так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Однак може виникнути ситуація, коли перетворення нічого не дадуть. Справа в тому, що фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості, змінюються в часі, деякі з них можуть перебувати в стані занепаду, і

на змінення ситуації потрібно буде витратити багато часу. Тому згідно з прийнятою стратегією розвитку підприємства треба відстежувати зміни кожного фактора.

Одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності є підвищення продуктивності. Підвищення продуктивності призводить до реального економічного зростання, соціального прогресу і вищого рівня життя. Однак місцем, де дійсно забезпечується підвищення продуктивності, є підприємство. Саме тут всі доступні ресурси (фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні) сходяться воедино з метою виробництва конкурентоспроможної послуг. Ефективність інтегрального функціонування цих ресурсів відбивається в продуктивності.

Отже, можна зазначити, що кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами-конкурентами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність відповідає таким принципам і положенням [15]:

1. Конкурентоспроможність підприємства формується на основі впровадження нововведень, поліпшень та змін (реструктуризація).
2. Конкурентоспроможність підприємства стосується всієї системи створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які взаємодіють у процесі створення, виробництва і реалізації послуг.
3. Конкурентоспроможність підприємства повинна постійно підтримуватися безперервним удосконаленням.
4. Конкурентоспроможність підприємства може забезпечуватися різними методологічними підходами і характеризується різноманітними способами досягнення.
5. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується завдяки наявності конкурентних переваг, які формують конкурентоспроможність послуг.



6. Конкурентна перевага, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, може формуватись в різних площинах діяльності підприємства: менеджменті, маркетингу, логістиці, фінансовій діяльності, підприємстві, і реалізуватися за допомогою різноманітних методичних підходів.

7. Дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає ретельний розгляд всіх складових, елементів, факторів внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства.

8. Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності послуг дозволяють більш поглиблено проаналізувати стан і рівень конкурентоспроможності діючих підприємств.

Підсумовуючи викладене, треба зазначити, що для будь-якої економічної системи конкурентоспроможність є важливою складовою розвитку суспільства, виступає об'єктом пильної уваги науковців, а кожному із етапів розвитку продуктивних сил відповідає своє бачення економічної природи конкурентоспроможності.

## **1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

В умовах ринкової економіки стає необхідним зміна системи поглядів на управління розвитком підприємства в нестабільному і важко прогнозованому середовищі. Перед підприємством постає задача не тільки визначати свою конкурентоспроможність в даний час і вчасно реагувати на зміни, але і визначати свою майбутню конкурентоспроможність, що базується на конкурентостійкості підприємства. Аналіз багатьох робіт з питань конкурентоспроможності підприємства дозволяє прийти до наступних висновків [1-57, 33, 25, 44]:

- до факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, включають здебільше ті, що відносяться до тактичної конкурентоспроможності;



- деякі автори не розділяють фактори на такі, що визначають конкурентоспроможність у теперішній час, та такі, що забезпечують її в майбутньому, тобто визначають конкурентностійкість підприємства;

- конкурентностійкість підприємства розглянуто недостатньо, методичні основи щодо її визначення стосовно будь-якого підприємства вимагають подальшої розробки. Як відмітив вчений Р.А. Фатхутдинов, запропонований ним підхід до визначення стійкості продавця до впливу на нього зовнішніх і внутрішніх факторів, є теоретичним, фактори стійкості на даний момент не синтезовані [50].

Необхідність визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на її складові, обумовлює актуальність даного питання і розглядається в даному розділі.

Під факторами необхідно розуміти умови, причини, параметри, показники, що роблять вплив на економічний процес і результат цього процесу [40].

Фактори є динамічними у часі й у просторі, тісно взаємодіють [41]. Визначення ключових факторів конкурентоспроможності підприємства відбувається в процесі проведення стратегічної діагностики підприємства [26-28]. Стратегічна діагностика середовища, як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції підприємства на їхню зміну для досягнення відповідних цілей.

Дослідження впливу зовнішнього і внутрішнього середовища найшли відображення в працях багатьох науковців: М.Портера, И. Ансоффа, ін. [3, 40]. Факторний аналіз конкурентоспроможності та дослідження механізму формування її гено- та фенотипічних характеристик дозволяють стверджувати про загальну рівновагу впливів внутрішнього та зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності економічних систем. Однак ця рівновага теоретично існує лише у довгостроковому часі як загальна тенденція. У короткостроковому часі реальними є нерівноважні моделі - із «внутрішнім» або «зовнішнім» фенотипом конкурентоспроможності [3, с. 8].

Аналіз макрооточення передбачає вивчення впливу таких компонент: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. До факторів макрооточення віднесені: адміністративно-організаційні, що складаються з економічних і фінансово-економічних; міжнародного характеру; політико-правові; техніко-технологічні; соціально-культурні [39, с. 211]. Деякі вчені вважають, що можна обмежитися аналізом чотирьох компонент макрооточення: соціальної, технологічної, економічної і політичної (PEST-аналіз) [42].

До факторів мікрооточення віднесені: соціально-культурні фактори місцевого рівня, що складаються з факторів впливу замовників та посередників; фактори впливу конкурентів (реальних чи потенційних); акціонерів, власників та інвесторів; стейкхолдерів [31, с.70]. Для аналізу сильних і слабких сторін підприємства застосовують SNW-аналіз [47].

Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував американський учений М.Портер [40]. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох факторів: потенційних конкурентів, товарів заміників, покупців, постачальників. Саме взаємодія цих п'яти сил визначає потенціал безпосереднього оточення підприємства.

При аналізі окремих компонент зовнішнього і внутрішнього середовища використовують економіко-логічні, економіко-математичні та евристичні методи аналізу. Одним із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища є SWOT-аналіз, який передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі підприємства; дослідження сильних і слабких сторін підприємства; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів [26, 28, 36].

Дослідженню питань з виявленню та оцінки окремих факторів, що впливають на підприємство, присвячено роботи [15,18,22,23,30]. Метою аналізу цих робіт було виявлення і розподіл факторів

конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства. В роботах Балабанова Л.В. та Василенко В.О. наведено 44 фактори внутрішнього середовища, які було визначено в результаті дослідження їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. До факторів, які слід враховувати при виборі кожної конкурентної стратегії (стратегії низьких витрат, стратегії диференціації, фокусування) віднесено наступні: виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові [5, 8,9,10].

Одним із важливих факторів, що впливає на збереження конкурентоспроможності на перспективу, тобто на конкуренто стійкість підприємства, є його інноваційна діяльність [52]. Науковці відмічають, що “сучасна конкурентна боротьба має деякі особливості – підприємства конкурують не стільки за володіння капітальними ресурсами і матеріальним цінностями, скільки за спроможність до розробки і впровадженню інновацій” [63].

Важливим фактором, що впливає саме на конкуренто стійкість підприємства, є його персонал. Трудові ресурси – найбільш активний фактор, який дає змогу підприємству адаптуватися і розвиватися, тому важлива не тільки наявна кількість і кваліфікація персоналу, а й проведення аналізу майбутніх потреб у персоналі; наявність та успішна реалізації «персонал-стратегії» – наймання, добір, призначення, просування, звільнення, закріплення, перекваліфікація, оцінка кадрів, навчання та розвиток персоналу, а також ефективної системи мотивації і системи винагород [26]. Важливу роль відіграє корпоративна культура підприємства.

Оцінка сили впливу зовнішнього середовища на підприємство може проводитись із урахуванням факторів, що запропоновані в роботі [7, 8]. Підхід до визначення факторів впливу оточуючого середовища на підприємство докладно наведений [8] і може бути використаний при розробці показників впливу зовнішнього середовища.



При дослідженні системи факторів зовнішнього середовища скористаємося підходом, який запропоновано в роботі [53, С. 145]. Система факторів зовнішнього середовища за певними характеристиками на основі ступеню, характеру і періодичності впливу розділена на дві підсистеми: „віддаленого середовища –  $B\delta$ ” і „конкурентного середовища –  $B\kappa$ ” [:

$$B^{III} = \{B\delta, B\kappa\}, \quad (1.1)$$

де  $B\delta$  - система факторів зовнішнього середовища підприємства,

$B\delta, B\kappa$  – підсистема факторів віддаленого і конкурентного середовища.

До підсистеми  $B\delta$  віднесено фактори зовнішнього середовища, які нерегулярно, побічно впливають на підприємство, у тому числі, на його конкурентостійкість. При цьому, підприємство має незначний вплив на ці фактори, або взагалі він відсутній. Такі фактори мають приховане довгострокове значення для стратегічного розвитку підприємства.

Із урахуванням специфіки підприємств і основ формування віддаленого середовища запропоновано наступну модель [16]:

$$B\delta = \{E, C, H, P, F, L\}, \quad (1.2)$$

де  $E$  – економічні фактори;

$C$  – соціальні фактори;

$H$  – технічні фактори;

$P$  – політичні фактори;

$F$  – фізіологічні фактори;

$L$  – екологічні фактори.

До підсистеми  $B\kappa$  відносяться фактори зовнішнього середовища, які знаходяться в постійній взаємодії із підприємством, і яке, в свою чергу, здатне впливати на характер і зміст цієї взаємодії за допомогою встановлення ефективних комунікацій. Такі фактори пов'язані між собою галузевою приналежністю або відносяться до суміжних і поріднених галузей.

Однак, слід відзначити, що при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, зокрема його конкурентостійкості, неможливо обмежитися

оцінкою існуючих чи потенційних загроз. Тому фактори, які знижують і підвищують рівень конкурентостійкості повинні досліджуватися одночасно і у взаємозв'язку.

Зовнішні і внутрішні фактори, які визначають конкурентоспроможність послуг підприємства в даний момент часу, є тактичними факторами. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на створення стійких конкурентних переваг і які обумовлюють конкурентоспроможність підприємства в майбутньому, є стратегічними факторами [42].

Узагальнення точок зору вчених дозволили сформулювати перелік факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства, і класифікувати їх за такими ознаками:

- фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні);
- фактори, що сприяють конкурентостійкості підприємства (зовнішні і внутрішні).

Розглянемо зовнішні фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати, і які згруповані за джерелом виникнення.

Науково-технічний прогрес:

виникнення і/або високі темпи інновацій:

- у виробництві - технології, нові знаряддя і предмети праці;
- в товарі, його властивостях;
- в організації маркетингу.

Державна політика:

в економіці:

- загроза у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, ін.,
- в інвестиційній діяльності підприємства (відсутність протекціонізму, реприватизація);

в законодавчій сфері:

- несприятливі зміни в законодавстві,
  - відсутність державної політики в сфері законотворчості;
- в соціальній сфері:

- збільшення рівня впливу соціальних вимог;
- збільшення соціальних стандартів.

Інфраструктура ринку:

- недосконалість або погіршення інфраструктури ринку;

Споживачі:

- зміни потреб,
- зростання рівня вимог,
- погіршення рівня життя.

Конкуренти:

- поведінка конкурентів на ринку;
- поява нових конкурентів із старим товаром,
- поява нових конкурентів з новим товаром, поява нових товарів у старих

конкурентів;

- порушення антимонопольного законодавства:  
об'єднання, домовленість.

Постачальники/партнери (сировини, енергії, устаткування, кваліфікованих кадрів):

- поведінка постачальників /партнерів;
- їх зникнення (недоступність);
- підвищення цін на їх продукцію і в цілому їх диктат при дефіциті постачальників.

До зовнішніх факторів, що сприяють підвищенню конкурентостійкості підприємства можна віднести наступні: зростання кредитування виробництва, сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури ринку, прихильність покупців, поліпшення рівня життя, відхід конкурента з ринку, виникнення бар'єрів входу в галузь, посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства, і ін.



До внутрішніх факторів, що знижують конкурентну стійкість підприємства, і які згруповані за джерелом виникнення, можуть бути віднесені наступні [13]:

Маркетинг: негнучка цінова політика, її погіршення, негнучка асортиментна політика, звуження асортименту товарів, погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування і реклами, відсутність стабільності в інноваційній діяльності, її неефективність, відсутність (припинення) НІОКР, їх неефективність, втрата репутації.

Виробництво: значне збільшення зносу устаткування, застарювання технології, знарядь і предметів праці. Фінансова і інвестиційна діяльність: втрата фінансової стійкості, низька (погіршення) платоспроможності, слабка ділова активність, втрата інвестиційної привабливості. Кадри: недосконала система мотивації праці, нездатність зберегти необхідний склад кваліфікованих кадрів, погіршення рівня корпоративної культури підприємства. Менеджмент: неефективна система управління на підприємстві, необґрунтованість місії підприємства. Соціальна відповідальність: відсутність або зниження (значне) соціальної відповідальності підприємства.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентостійкості підприємства можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналагодження устаткування, можливість технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності, і ін.

Слід зазначити, що позитивний вплив деяких факторів водночас сприяє підвищенню як рівня тактичної конкурентоспроможності, так і конкурентостійкості, тобто одночасно належить до обох систем факторів.

Такими факторами є такі: створення і використання норм організаційної поведінки, добровільна соціальна відповідальність, наявність соціальної місії, і ін.

Більшість з аналізованих факторів входять до двох систем факторів одночасно, але при цьому вони мають різні напрямки дії і силу впливу. Таким чином, система внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентостійкість підприємства, містить такі функціональні складові:

- а) інтелектуальний капітал, який складається з таких складових: організаційний капітал (концепції управління, управлінські процеси, організаційна і фінансова структура, інформаційні системи); клієнтський капітал (лояльність споживачів, зв'язки і контакти, угоди, заділ замовлень, адміністративний ресурс, бренди, патенти, торгові і сервісні марки і т.п.); людський капітал (освіти працівників, їх професійні знання, професійна сертифікація, ініціативність, психологічна сумісність; гнучкість і адаптивність); інноваційний капітал (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, проекти, перспективні розробки, дослідні зразки, ноу-хау),
- б) фінансовий капітал;
- в) матеріальний капітал.





Рис. 1.4. Структурно – функціональна модель внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість Підприємства [15]



Структурно – функціональну модель внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства наведено на рис. 1.2. Функціональні складові конкурентостійкості підприємства: фінансовий, матеріальний, інтелектуальний капітал, що включає людський, організаційний, клієнтський капітал. Структурні складові конкурентостійкості підприємства: стійкість системи маркетингу; стійкість виробничої системи; стійкість кадрів; ефективність фінансової і інвестиційної діяльності; якість управління; рівень соціальної відповідальності.

Відповідно запропонованої системи внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентостійкість підприємства, нами сформовано перелік показників, які згруповано в комплексні показники оцінки: стійкість системи маркетингу, стійкість виробничої системи, стійкість кадрів, стійкість фінансової і інвестиційної діяльності, якість управління, рівень соціальної відповідальності.

Важливість фактора соціальна відповідальність підтверджується проведеним анкетуванням.

Слід відмітити, що не існує показників, які чітко відображають стан окремих складових, що забезпечує конкурентостійкість підприємства. Слід зазначити, вважається недоцільним використання великої кількості окремих показників, з наступних причин: навіть велика кількість показників не може повно відображати стан окремої складової; сформований набір із великої кількості показників може частково характеризувати стан іншої складової; деякі складові неможливо оцінити кількісно, тільки якісно; значна кількість показників ускладнює оцінку і механізм її практичного застосування. Зазначені проблеми вирішуються за допомогою використання апарату нечітких множин, де показники можуть бути як кількісні, так і якісні. Склад показників оцінки конкурентостійкості конкретного підприємства може змінюватися залежно від його особливостей, але при цьому повинен відображати стан та динаміку факторів, що характеризують спроможність підприємства забезпечити свою майбутню тактичну

конкурентоспроможність. Відзначимо, що оцінка внутрішніх факторів, які впливають на конкурентостійкість підприємства, має проводитися обов'язково у комплексі із оцінкою рівня дії зовнішнього середовища.

Система зовнішніх факторів, які впливають на конкурентостійкість підприємства, містить такі складові: фактори віддаленого середовища; фактори конкурентного середовища.

До комплексних показників дії зовнішнього середовища віднесені наступні: рівень конкуренції, рівень державного тиску, НТП, тиск постачальників, споживачів.

Значення рівня тактичної конкурентоспроможності підприємства і конкурентостійкості підприємства використовуватимуться для визначення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Результат оцінки стратегічної конкурентоспроможності дозволить підприємству вибрати ефективну конкурентну стратегію.

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності, дають змогу виявити та мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на ринку. Також оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою процедурою під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зарубіжні ринки [48].

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його послуг і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній. На сьогодні існує значна кількість

розроблених як закордонних, так і вітчизняних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. При цьому, з розвитком ринкових відносин і посиленням глобалізації, актуалізація питання досягнення і підтримки конкурентоспроможності підприємств на ринку сприяє науковому пошуку і розробці нових методик оцінки конкурентоспроможності та адаптації вже існуючих до конкретних умов діяльності підприємств окремих країн чи галузей. Існують безліч методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача.

Найпоширенішими методами оцінки конкурентного положення на ринку: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінсі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [15, с. 38]

Методи	Умови застосування
1	2
Метод сум	Дозволяють отримати узагальнюючу оцінку рівня конкурентоспроможності. У першому випадку методом сумування порівняльних показників, а у другому – шляхом їх добутку
Метод різниць	Визначає рівень конкурентоспроможності шляхом порівняння показників сукупності підприємств, що різнобічно характеризують переваги та недоліки їх господарювання
Метод рангів (рейтинговий)	Допомагає визначити загальне положення підприємства на ринку шляхом визначення місць підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників
Матричний метод	Дозволяє врахувати абсолютне значення показників, які досліджуються, та близькість їх до найкращого (еталонного) значення
Метод багатовимірних середніх	В основі лежить визначення середнього значення за досліджуваною ознакою. Дозволяє врахувати абсолютне відхилення значення показників від середнього значення за кожною досліджуваною ознакою

Продовження табл. 1.2



1	2
Взаємозв'язку конкурентоспроможності із внутрішніми факторами	Дає можливість здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників підставивши їх у рівняння регресії
Метод ранжування	Передбачає проведення розрахунків у три етапи. Визначення конкурентоспроможності товару, визначення конкурентоспроможності підприємства та визначення конкурентної позиції підприємства на ринку
Інтегральний метод ефективної конкуренції	В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. Для кожного показника визначений коефіцієнт вагомості.
Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності послуг	Передбачає послідовність дій від розрахунку одиничних показників до інтегральних та розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності послуг на конкретному ринку
Бенчмаркінговий метод	Полягає у розробці стратегії розвитку на основі дослідження умов ведення бізнесу підприємствами-лідерами ринку
Кластерний аналіз	Полягає у поетапному проведенні порівняння вибірки підприємств за досліджуваними ознаками та створення на цій основі груп підприємств
Метод експертного оцінювання	Проводиться оцінювання факторів (продукт, ціна, канали розподілу) експертами у певному діапазоні, підсумовуються оцінки, порівнюються результати
Метод SWOT-аналізу	Виявлення сильних та слабких сторін, визначення критичних сфер та факторів впливу на фінансові результати підприємства
Графічні методи оцінки	Точки, що нанесені на вісь графіка з'єднують і дозволяють провести аналіз як окремої складової конкурентоспроможності, так і підприємства в цілому
Оцінка конкурентної позиції методом конкурентних переваг (М.Портер)	Базується на визначенні потенційних переваг підприємства на основі визначення частки ринкової долі йому належної у порівнянні із найближчими конкурентами

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників для здійснення оцінки конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в залежності від мети дослідження та наявності достатньої кількості достовірної інформації.

Зупинимося більш детально на методах, які ми плануємо використати при оцінці конкурентоспроможності.

За допомогою методу рангів можна визначити позицію підприємства у конкурентній боротьбі серед порівнюваних підприємств-конкурентів. Сутність методу полягає у присвоєнні відповідного місця кожному обраному показнику досліджуваної сукупності підприємств. Рівень конкурентоспроможності визначається сумуванням місць підприємства за

окремими показниками, найкращим буде вважатися найменший отриманий результат. Перевагою даного методу є можливість визначення показників, за якими підприємство випереджає підприємств-конкурентів, а за якими відстає від них. Недоліком є неможливість врахування абсолютної величини показника конкурентоспроможності [66, с.39].

Найбільш економічно обґрунтованим методом оцінки рівня конкурентоспроможності є матричний метод, перевагою якого є те, що він враховує не тільки абсолютне значення показників, які порівнюються, але і їх близькість до найкращого (еталонного) значення. “Підприємством-еталоном” є підприємство, у якого всі показники ідеальні. Отримані результати за даним методом дають можливість одержати комплексний результат оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити його конкурентний статус. Етапи матричного методу такі: складання матриці одиничних показників для проведення порівняння з конкурентами; виділення найкращого значення окремого оцінюючого показника із даної сукупності підприємств та присвоєння йому еталонного значення; визначення відхилення від еталонного значення показника по всіх досліджуваних підприємствах; визначення місця підприємства у конкурентній боротьбі. Найвищий рівень конкурентоспроможності буде у підприємства з найвищим значенням узагальнюючого показника.

Останнім часом популярності набув метод М. Портера [40], який дає можливість визначити частку підприємства на ринку, рівень монополізації ринку. Базується на визначенні потенційних переваг підприємства на основі визначення частки ринкової долі йому належної у порівнянні із найближчими конкурентами.

Не менш важливим питанням при побудові системи оцінки конкурентоспроможності підприємства є і вибір ключових показників для її втілення. На сьогодні науковцями пропонується широкий спектр показників, що можуть застосовуватися з цією метою.



На базі теорії ефективної конкуренції запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства [48], де сформовано вісім груп показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства, експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної груп показників, і на цій основі визначено інтегральний показник його конкурентоспроможності [48]:

$$K_n = \sqrt[8]{0.22P_1 \cdot 0.14P_2 \cdot 0.10P_3 \cdot 0.19P_4 \cdot 0.14P_5 \cdot 0.07P_6 \cdot 0.04P_7 \cdot 0.1P_8} , \quad (1.3)$$

де  $P_1$  – конкурентоспроможність послуг;

$P_2$  – фінансовий стан підприємства;

$P_3$  – ефективність збуту та просування товару;

$P_4$  – ефективність виробництва;

$P_5$  – конкурентний потенціал підприємства;

$P_6$  – екологічність виробництва;

$P_7$  – соціальна ефективність;

$P_8$  – імідж підприємства.

Перевагою такого підходу [488] є те, що він комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства. Але, до недоліків слід віднести наступне. Не враховано динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто при розрахунку ми отримаємо статичну оцінку. Склад комплексних показників не повний. До складу показників одночасно віднесено як такі, що визначають конкурентоспроможність на даний час, так і такі, що визначають конкурентостійкість підприємства.

Аналогічний підхід до формування показників запропоновано в роботі [17]. Оцінка факторів формування конкурентоспроможності підприємства проводилася за узагальнюючими таксономічними показниками рівня розвитку: ефективність виробничої діяльності; ефективність фінансової



діяльності; ефективність управління персоналом; ефективність інноваційної діяльності; ефективність маркетингової діяльності.

Запропонований в роботі [15] підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства через інтегральний показник, що враховує силу впливу як факторів мікросередовища підприємства, які визначають рівень конкурентоспроможності, так і ймовірних факторів оточуючого середовища, що впливають на його стратегічні плани [15]:

$$RK_{pr} = RK_f + RK_f \cdot \frac{f_1 \cdot p_1 + f_2 \cdot p_2 + \dots + f_n \cdot p_n}{|f_1| + |f_2| + \dots + |f_n|}, \quad (1.4)$$

де  $RK_{pr}$  – прогнозне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$RK_f$  - фактичне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$f_1, f_2, \dots, f_n$  - значущість фактору оточуючого середовища (оцінюється 0-5);

$p_1, p_2, \dots, p_n$  - ймовірність виникнення фактору (оцінюється 0-1);

$n$  - кількість факторів оточуючого середовища.

Однак такий підхід не враховує окремо статичні і динамічні властивості підприємства як системи. Системи факторів, до яких входять фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у даний час, і фактори, що забезпечують збереження конкурентоспроможності у майбутньому, є різними. У випадку, коли такі фактори збігаються, то вони мають різну силу впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Таксонометричний метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і ступінь впливу на нього зовнішнього середовища, розробити конкурентну стратегію, яка направлена на перехід в більш привабливу стратегічну зону господарювання, що дозволяє підвищити конкурентні переваги і частку ринку [20, С. 142].

Одним із ефективних і доступних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства розраховується за такою формулою [22, С. 125]:

$$K=R*a*K_{\text{сир}}*b*D*c, \quad (1.5)$$

де  $K$  - конкурентоспроможність підприємства;

$R$  - рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;

$K_{\text{сир}}$  - конкурентоспроможність послуг підприємства;

$D$  - величина ринкової частки підприємства;

$a$ ,  $b$ ,  $c$  - коефіцієнти значущості відповідно до фінансового стану, конкурентоспроможності послуг й величини ринкової частки.

Позитивним моментом такого підходу є те, що конкурентоспроможність послуг виступає окремим елементом конкурентоспроможності підприємства поряд із рівнем фінансового стану й величини ринкової частки, тобто будується конкурентний простір у тривимірній площині.

Методи, які спираються на конкурентоспроможність товару і ефективність виробництва є такими: методика інтегрального показника, методика загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва, методика оцінки за теорією ефективної конкуренції.

В роботі [30] для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано сімдесят сім показників, які згруповані у шість груп:

- показники фінансово-господарської діяльності;
- виробничі показники;
- показники якості послуг;
- показники розвитку;
- показники рівня персоналу та соціальної сфери;
- показники рівня досконалості управління.

Слід відмітити, що з одного боку, враховано принцип комплексності при оцінці конкурентоспроможності підприємства, і велика кількість показників дає змогу точніше її оцінити; з іншого боку – більшість з цих показників вимагає для розрахунку закритої інформації, а також існує ризик дублювання показників.



Широко поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу конкурентних позицій підприємства можна використовувати широко відомі і часто використовувані в зарубіжній практиці моделі. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки послуг на ринку.

Даний метод можна використовувати для одного або групи однорідних товарів. В цьому випадку найбільш конкурентоспроможним буде товар, або група однорідних товарів, що займає значну частку на ринку, що швидко зростає. Недоліком методу є неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Матричні методи можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях життєвого циклу його товару і технології. Проте, експертна оцінка рівня показників за двох – або трьохбальною шкалою (високий, середній і низький рівень) без виділення значущості показників робить підхід надмірно спрощеним. При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, GAP – аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS – аналіз, модель GE/McKinsey, система 111-555 [24, 25, 29].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу [26 - 28]. SWOT – аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього. Доволі відомим



підходом до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування [26 - 28].

Таким чином, проведене дослідження щодо методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформулювати вимоги до ефективного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він має забезпечувати [23]:

1) комплексність результату, що досягається за допомогою відображення: специфіки діяльності; дії внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність на тактичному і стратегічному рівнях і конкурентостійкість підприємства; дії зовнішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність та тактичному і стратегічному рівнях і конкурентостійкість; комплексної дії складових елементів оцінки;

2) часову залежність, що дозволить визначати: конкурентоспроможність підприємства в поточний час; конкурентоспроможність підприємства на перспективу; зміни в конкурентоспроможності в часі та їх аналізувати, як за складовими, так і в комплексі;

3) взаємозв'язок з іншими елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства: місією, цілями, загальною та конкурентною стратегіями, що дозволить підвищити її ефективність. Для досягнення цього метод повинен забезпечувати: можливість планування змін з окремих складових конкурентоспроможності за результатом їх аналізу; враховувати як поточні цілі, загальну та конкурентну стратегію, так і їх зміни.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ»

#### **2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства**

Розвиток ринкових відносин збільшує відповідальність та самостійність підприємств у підготовці та прийнятті управлінських рішень по забезпеченню ефективності їх праці. Результати виробничої, комерційної, фінансової та других видів господарської діяльності залежать від різноманітних факторів, які знаходяться в різній ступені зв'язку між собою та підсумкових показників. Фінансове положення (стан) є комплексним поняттям і відображає рейтинг підприємства на фінансовому ринку, його кредито-і податкоспроможність і характеризується системою показників, які визначають на конкретну дату. Задовільний фінансовий стан — це стійка платоспроможність, достатня забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне їх використання з господарською доцільністю, чітка організація розрахунків, наявність стійкої фінансової бази. Незадовільний фінансовий стан характеризується неефективним розміщенням засобів, їх іммобілізацією, незадовільною платіжною готовністю, простроченою заборгованістю перед бюджетом, постачальником і банком, недостатньо стійкою потенційною фінансовою базою в зв'язку з несприятливими тенденціями в виробництві, неправильно вибраною стратегією розвитку тощо.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства. Проведемо аналіз динаміки показників ефективності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» та результати розрахунків занесемо до табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ефективності діяльності  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту» 2015-2017 роки**

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2015	2016	2017	2015/2015	2017/2016	2017/2015
Активи всього, тис. грн.	39325,6	49157	1376,4	9831,4	-47780,6	-37949,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	55	63	1215,14	8	1152,14	1160,14
Власний капітал, тис. грн.	64	83	1298,1	19	1215,1	1234,1
Оборотні активи, тис. грн.	34402,1	49145,8	1356,4	14743,74	-47789,4	-33045,66
Чистий дохід, тис. грн.	3667,76	4584,7	5225	916,94	640,3	1557,24
Рентабельність активів,%	0,14	0,13	88,28	-0,01	88,16	88,14
Рентабельність власного капіталу,%	85,94	75,90	93,61	-10,03	17,71	7,67
Чиста рентабельність продажу,%	1,50	1,37	23,26	-0,13	21,88	21,76
Рентабельність оборотних активів,%	0,16	0,13	89,59	-0,03	89,46	89,43

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зробити висновок, що показники ефективності діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» значно покращились у 2017 році порівняно з 2015-2016 роками, хоча величина рентабельності не зовсім велика, що є негативним моментом для підприємства. Найбільшого значення за досліджуваний період має рентабельність власного капіталу, яка зросла на 17,71 в. п. у 2017 році порівняно з 2016 роком та порівняно з 2015 роком на 7,67 в. п. Натомість чиста рентабельність продажу також показує позитивну тенденцію у 2017 році в порівнянні з 2015-2016 роками, так зростання склало 21,88 в. п. в порівнянні з 2016 роком та 21,76 в. п. в порівнянні з 2015 роком. Значно зросла рентабельність оборотних активів підприємства та активів в цілому у 2017 році, відповідно на 89,46% та 88,16% у порівнянні з 2016 роком. В цілому необхідно зазначити, що на кінець досліджуваного



періоду ТОВ «Хоттур Намбер Ту» значно збільшило отримані фінансові результати та безпосередньо чистий прибуток, що склав у 2017 році 1215,14 тис. грн. і зріс порівняно з 2016 роком на 1152,14 тис. грн. та порівняно з 2015 роком на 1160,14 тис. грн. Значне зростання спостерігається власного капіталу підприємства у 2017 році, так у порівнянні з 2016 роком зростання склало 1215,1 тис. грн. та порівняно з 2015 роком 1234,1 тис. грн.



Рис. 2.1. Динаміка чистої рентабельності продажу ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за 2015-2017 роки

Отже, дані показники свідчать про зростання дохідності діяльності підприємства, зростання ефективності використання власного капіталу, зростання динаміки прибутковості ТОВ «Хоттур Намбер Ту» від використання власного капіталу, оборотних активів та активів загальних.

Аналіз ділової активності підприємства - це системна оцінка ефективності використання суб'єктом господарювання своїх ресурсів задля досягнення позитивних результатів та створення сприятливого інвестиційного клімату, а також підтримання стабільного фінансового стану та забезпечення постійного розширення й росту обсягів виробництва, реалізації. Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» та занесемо результати до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Хоттур Намбер Ту»  
2015-2017 рр.**

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2015	2016	2017	2015/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	43848,4	48720,4	895,9	4872,04	-47824,50	-42952,46
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	121,11	110,1	62,1	-11,01	-48,00	-59,01
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	339,28	424,1	460,5	84,82	36,40	121,22
Середньоспискова чисельність персоналу, чол	5	5	11	0,00	6,00	6,00
Оборотність оборотних активів	0,11	0,09	3,85	-0,01	3,76	3,75
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	38,91	34,05	1406,02	-4,86	1371,97	1367,11
Коефіцієнт закріплення оборотних активів	9,38	10,72	0,26	1,34	-10,46	-9,12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,08	0,09	5,83	0,01	5,74	5,75
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дн	30,53	34,35	2128,73	3,82	2094,38	2098,19
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	30,28	41,64	84,14	11,36	42,50	53,85
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дн	11053,86	15199,05	30710,55	4145,20	15511,50	19656,69
Коефіцієнт обертання грошовий коштів	10,81	10,81	11,35	0,00	0,54	0,54
Тривалість одного обороту грошових коштів, дн	3945,80	3945,80	4141,42	0,00	195,62	195,62
Оборотність усіх активів	0,09	0,09	3,80	0,00	3,70	3,70
Тривалість одного обороту усіх активів, дн	34,04	34,04	1385,59	0,00	1351,55	1351,55
Продуктивність праці	733,55	916,94	475,00	183,39	-441,94	-258,55
Коефіцієнт обертання власного капіталу	57,31	55,24	4,03	-2,07	-51,21	-53,28
Період окупності власного капіталу, дн	20917,69	20161,63	1469,17	-756,06	-18692,47	-19448,53



Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зробити висновок, що показники ділової активності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» показують нестабільну динаміку, спочатку звернемо увагу на коефіцієнт загальної оборотності активів, так як він відображає швидкість обороту усіх активів підприємства. В нашому випадку розмір коефіцієнта зріс у 2017 році на 3,7 в.п. в порівнянні з 2016 роком, а тривалість одного обороту усіх активів складає у 2015-2016 роках 34 дні; у 2017 році відбулося значне зростання і склало 1385,59 дн., таке спостерігається за рахунок зростання оборотності оборотних активів, так зростання склало у 2017 році порівняно з 2016 роком 3,76 в.п., а тривалість обороту зросла на кінець періоду до 1406,02 днів в рік. Враховуючи те, що оборотність капіталу тісно пов'язана з його прибутковістю і є одним з показників, які характеризують інтенсивність використання коштів підприємства та його ділову активність, так швидкість руху оборотних активів в окремих фазах кругообігу вказує на швидкий перехід оборотних активів з однієї фази кругообігу в іншу, так вони менше часу затримуються у сфері виробництва й у сфері обігу, а отже ефективно використовуються.

За період, що аналізується суттєво зріс коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (з 0,08 до 5,83) з 2015 по 2017 роки відповідно та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (з 30,28 до 84,14). Зростання першого коефіцієнта показує зростання заборгованості покупців підприємства, відносно тенденції другого коефіцієнта, то дана тенденція вказує на зростання заборгованості ТОВ «Хоттур Намбер Ту» по розрахунках з постачальниками та кредиторами.

В цілому прослідковується позитивна тенденція майже по всіх показниках ділової активності ТОВ «Хоттур Намбер Ту». Збільшуючи швидкість обороту підприємству вдалось збільшити чистий дохід від реалізації послуг та отримати в 2017 році значний в порівнянні з 2015-2016 роками прибуток при великих сукупних витратах.



Аналіз коефіцієнту оборотності запасів по підприємству дає змогу виявити резерви скорочення операційного циклу за рахунок інтенсифікації виробничого процесу, раціоналізації складського господарства, прискорення розрахункових операцій тощо.

Стійкість фінансового становища залежить від співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. За умов стабільної економіки, якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, то це може розцінюватись як прояв потужного нарощення обсягів продажу. Але в умовах інфляції, високих процентних ставок таке явище призводить до збитків. Звідси, ефективність використання капіталу характеризується його віддачею, прибутковістю (рентабельністю) як відношення суми прибутку до середньорічної суми капіталу. Найважливішим показником фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої полягає в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивам) за допомогою (за рахунок) майна (активів), яке є на балансі, тобто в тому, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти і погасити заборгованість перед постачальниками, і банком щодо повернення кредитів, перед бюджетом та позабюджетними централізованими фондами із сплати податків та платежів, перед працівниками з виплати заробітної плати тощо.

Ліквідність підприємства — це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності. Платоспроможність підприємства є ознакою фінансової стійкості, суттю якого є забезпеченість обігових активів довготерміновими джерелами формування. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.5

**Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Хоттур Намбер Ту»  
за 2015-2017 рр.**

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2015	2016	2017	2015/2015	2017/2016	2017/2015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,009	5,881	0,00	5,87	5,87
Коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності	0,009	0,009	5,881	0,00	5,87	5,87
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,876	1,001	17,323	0,13	16,32	16,45
Коефіцієнт «ціни» ліквідації	0,876	1,001	17,323	0,13	16,32	16,45
Коефіцієнт заборгованості	613,425	591,253	0,060	-22,17	-591,19	-613,36
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,003	0,002	0,069	0,00	0,07	0,07
Загальний показник платоспроможності	1,002	1,002	17,579	0,00	16,58	16,58

Проаналізувавши дані табл.2.5, можна зробити висновок, що ТОВ «Хоттур Намбер Ту» несвоєчасно погашає свої зобов'язання, на кожен гривню поточної заборгованості воно має лише 9 копійок ліквідних активів у 2016 та 2017 роках, хоча у 2017 році ситуація значно покращилась так як на кожен гривню заборгованості підприємство має 5,8 грн. ліквідних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) вказує на можливість підприємства розрахуватись зі своїми поточними зобов'язаннями так у 2015 році на гривню поточних зобов'язань припадає на 87 коп. оборотних активів підприємства, у 2017 році на гривню поточних зобов'язань припадає на 1 грн. оборотних активів підприємства; у 2017 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадає на 17 грн. оборотних активів підприємства. Отже на кінець періоду підприємство спроможне розрахуватись зі своїми поточними зобов'язаннями як за рахунок грошових коштів так і за рахунок оборотних активів, також

позитивним моментом є перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською так як після розрахунків покупців підприємство отримає додаткові кошти для покриття своїх зобов'язань. Далі проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз відносних показників фінансової стійкості  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту»**

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,002	0,002	16,579	0,00	16,58	16,58
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,002	0,002	16,579	0,00	16,58	16,58
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,002	0,002	0,943	0,00	0,94	0,94
Коефіцієнт фінансової залежності	0,998	0,998	0,057	0,00	-0,94	-0,94
Коефіцієнт фінансового ризику	613,425	591,253	0,060	-22,17	-591,19	-613,36
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	128,446	128,446	0,180	0,00	-128,27	-128,27
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	128,446	128,446	0,180	0,00	-128,27	-128,27
Коефіцієнт самофінансування	0,873	0,771	0,942	-0,10	0,17	0,07
Власний оборотний капітал	53,92	71,80	1278,10	17,88	1206,30	1224,18
Робочий капітал	-4857,14	71,80	1278,10	4928,94	1206,30	6135,24
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,002	0,001	0,942	0,00	0,94	0,94
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом	-481,859	6,411	63,905	488,27	57,49	545,76
Коефіцієнт інвестування	6,349	7,411	64,905	1,06	57,49	58,56
Індекс постійного активу	0,158	0,135	0,015	-0,02	-0,12	-0,14
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,843	0,865	0,985	0,02	0,12	0,14
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-75,893	0,865	0,985	76,76	0,12	76,88
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	67,400	55,231	0,000	-12,17	-55,23	-67,40



Коефіцієнт покриття запасів робочим капіталом	-6071,425	55,231	0,000	6126,66	-55,23	6071,43
--	-----------	--------	-------	---------	--------	---------

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустивши невиконаної кредиторської заборгованості та своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Фінансова стійкість підприємства за коефіцієнтом фінансового ризику, показує, скільки позичених коштів залучило підприємство на одну гривню вкладених у активи власних коштів. Якщо він більший за одиницю, фінансова автономність і стійкість підприємства сягають критичної точки, так у 2016 році порівняно з 2015 роком його значення зменшилось на 22,17 пункти; у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилось на 591,19 пункти, але даний показник значно більший 1 це свідчить про ризикову діяльність підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2017 році збільшився на 16,58 пункти порівняно з 2016 роком. Коефіцієнт фінансової незалежності протягом 2015-2016 років однакове значення і у 2017 році зріс на 16,58 пункти. Позитивним моментом слід відмітити зростання коефіцієнту самофінансування та власного оборотного капіталу підприємства, робочого капіталу підприємства, так робочий капітал підприємства взагалі в 2015 році мав від'ємне значення, а в наступні роки зріс на 4928,94 тис. грн у 2016 році порівняно з 2015 роком та на 1206,30 тис. грн у 2017 році порівняно з 2016 роком.

Отже, проведене дослідження показників фінансової стійкості. Можна з впевненістю сказати, що рейтинг підприємства серед кредиторів є стабільним, оскільки даний показник за досліджуваний період становить 0,3. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів не відповідає нормативному значенню і в 2015 році він становить 2,2. Узагальнюючи показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Хоттур Намбер Ту», можна зробити висновок про недостатню фінансову автономію підприємства, низький рівень забезпеченості власним оборотним капіталом.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку

При повному аналізі конкурентоспроможності на ринку ТОВ «Хоттур Намбер Ту» необхідним є з'ясування факторів та чинників, що впливають на ставлення клієнтів до роботи підприємства та його послуг, і як результат – зміна частки ринку підприємства. На конкурентоспроможність ТОВ «Хоттур Намбер Ту» впливає велика кількість факторів, серед яких достатній вплив мають кадровий менеджмент, маркетингова концепція підприємства та якість управлінської діяльності.

Таким чином, виділивши головні чинники, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Хоттур Намбер Ту», можна сказати, що, незважаючи на важливість кожного фактора окремо, необхідною умовою є розгляд їх як комплексної сукупності, що різнобічно впливає на забезпечення. Дослідження показують, що керівництву ТОВ «Хоттур Намбер Ту» необхідно постійно проводити моніторинг зовнішнього середовища, ретельно досліджувати власні сильні та слабкі сторони, широко використовувати інтенсивні чинники розвитку (впровадження технологічних новинок, підвищення якості послуг, зміна її моделей і ін.). Це дозволить ТОВ «Хоттур Намбер Ту» реалізувати чітку стратегію якісного розвитку.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Хоттур Намбер Ту» застосуємо метод SWOT-аналізу. На першому етапі SWOT-аналізу сформулюємо матрицю сильних та слабих сторін (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Сильні і слабкі сторони ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість зниження витрат.</li> <li>2. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.</li> <li>3. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації.</li> <li>4. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток бізнесу.</li> <li>2. Зменшення обігових коштів.</li> <li>3. Складність росту.</li> <li>4. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу</li> </ol>

Сильні сторони ТОВ «Хоттур Намбер Ту» будуть використані як елементи стратегії. Слабкі сторони товариства допоможуть знайти вразливі ділянки, що вимагають особливої уваги (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Шкала для оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

Оцінка (бал)	Значення	
	Сильна сторона	Слабка сторона
А	1	2
5	визначна перевага (характеристика унікальна, сильніша, ніж у всіх інших підприємств)	катастрофічна (характеристика така, що може спричинити припинення діяльності)
4	значна перевага (характеристика така, що може значно підвищити ефективність діяльності)	дуже слабка (характеристика така, що може привести до неефективності діяльності)
3	сильна (характеристика підтримує діяльність, але є підприємство, у якого ця сторона сильніша)	слабка (характеристика завдає шкоди діяльності, але є підприємство, у якого ця сторона слабша)
2	середня (характеристика та ж сама, що у інших підприємств)	середня (характеристика та ж сама, що у інших підприємств)
1	дещо сильна (дещо полегшує діяльність, але слабкіша, ніж у інших підприємств)	дещо слабка (дещо ускладнює діяльність, але сильніша, ніж у інших підприємств)

Для аналізу діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» в умовах економічного спаду не достатньо лише визначити сильні та слабкі сторони. Слід оцінити ймовірність настання кожної з цих подій та силу впливу на ТОВ «Хоттур Намбер Ту». Отже, зробимо градацію подій від одного до чотирьох, де чотири – найбільш вагомий й імовірний чинник якості діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Можливості та загрози діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження цін на послуги.</li> <li>2. Наявність постійних клієнтів.</li> <li>3. Якісне обслуговування.</li> <li>4. Пожвавлене впровадження інновацій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку</li> <li>2. Жорстка конкуренція.</li> <li>3. Перевищення пропозиції над попитом.</li> <li>4. Зниження платоспроможного попиту на туристичні послуги преміум-класу</li> </ol>

Зазначені у табл. 2.9 можливості ТОВ «Хоттур Намбер Ту» може



використовувати для отримання переваг, а загрози можуть несприятливо вплинути на діяльність. Оцінювання здійснюватимемо за наступною шкалою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Шкала для оцінювання значущості зовнішніх можливостей і загроз  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту»**

Оцінка (бал)	Формулювання значущості впливу	
	можливості	загрози
5	дуже сильний, надає стратегічно значущу підтримку	дуже сильний, досягнення цілей майже неможливе
4	значущий, значно полегшує досягнення цілей	значущий, значно затримує досягнення цілей
3	помірно полегшує досягнення цілей	помірно затримує досягнення цілей
2	слабкий, дещо полегшує досягнення цілей	слабкий, дещо затримує досягнення цілей
1	майже не впливає	майже не впливає

При оцінюванні зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту» враховувалася ймовірність їх виникнення у той період часу, для якого проводився аналіз. Така ймовірність оцінювалася за спеціальною шкалою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Шкала для оцінювання ймовірності виникнення  
зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту»**

Значення, балів	Ймовірність виникнення можливості чи загрози
0,05	ймовірність дуже низька, можливість чи загроза майже не проявиться
0,35	ймовірність низька, можливість чи загроза більш за все не проявиться
0,50	ймовірності прояву та не прояву однакові
0,75	ймовірність висока, можливість чи загроза більш за все проявиться
0,95	ймовірність дуже висока, можливість чи загроза обов'язково проявиться

Якісне оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз здійснювалося з урахуванням їх значущості для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Хоттур Намбер Ту», а саме:

- забезпечення прибутковості діяльності (А);
- забезпечення добробуту власників і працівників ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (Б);
- зростання інвестиційної привабливості (В);

– посилення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг (Г).

Таблиця 2.12

### Результати оцінювання внутрішніх факторів ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

№ з/п	Фактор	Оцінка у відповідності до стратегічних цілей підприємства				
		А	Б	В	Г	Середнє значення
1.1	Виробничий потенціал	5	4	5	5	4,75
1.2	Стратегічний потенціал	5	4	5	5	4,75
1.3	Фінансовий потенціал	5	4	5	5	4,75
1.4	Конкурентний потенціал	5	5	5	4	4,75

З урахуванням наведених параметрів оцінювання представимо результати оцінювання можливостей і загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Результати оцінювання можливостей і загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

№ з/р	Фактор	Оцінка	Ймовірність	Значення
<b>Можливості</b>				
2.1	Зниження цін на послуги	4	0,75	3
2.2	Наявність постійних клієнтів	5	0,5	2,5
2.3	Якісне обслуговування	5	0,75	3,75
2.4	Пошук нових шляхів впровадження інновацій	5	0,75	3,75
<b>Загрози</b>				
2.11	Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку	5	0,75	3,75
2.12	Жорстка конкуренція	4	0,95	3,8
2.13	Перевищення пропозиції над попитом	4	0,5	2
2.14	Зниження платоспроможного попиту на туристичні послуги преміум-класу	4	0,5	2

Побудуємо SWOT-матриця, при цьому в квадратах сильні сторони та можливості, сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози проставляються в відповідних клітинах оцінки характеристик сильних і слабких сторін ТОВ «Хоттур Намбер Ту» з боку впливу на використання можливостей або загроз.

В SWOT-матриці ТОВ «Хоттур Намбер Ту» використовувалися такі позначення:  $a_i$  – оцінка відповідної характеристики об'єкту дослідження (сильної або слабкої сторони) (табл. 2.14);  $k_j$  – оцінка значущості впливу

відповідного явища у зовнішньому оточенні об'єкта дослідження;  $p_j$  – ймовірність виникнення відповідної можливості або загрози, захист від загроз.

Таблиця 2.14

**Шкала оцінки впливу характеристик підприємства на використання можливостей або захист від загроз (позначення – $a_{ij}$ )**

Оцінка	Формулювання
+5	надає змогу повністю використати можливість або захиститися від загрози
+4, +3	сприяє використанню можливості або захисту від загрози
+2, +1	дещо допомагає використати можливість або захиститися від загрози
0	нейтральна до фактору зовнішнього середовища
-1, -2	дещо ускладнює використання можливості або захист від загрози
-3, -4	ускладнює використання можливості або захист від загрози
-5	заперечує використанню можливості або захисту від загрози

Проведемо оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за рейтинговими показниками (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**SWOT-матриця ТОВ «Хоттур Намбер Ту»: можливості та загрози**

		Можливості (O)				Загрози (T)			
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.11	2.12	2.13	2.14
Значущість ( $k_j$ )		4	5	5	5	5	4	4	4
Ймовірність ( $p_j$ )		0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,95	0,5	0,5
<b>Сильні сторони (S)</b>	$a_i$								
1	4,75	4	4	4	2	4	3	4	4
2	4,75	3	4	5	4	4	3	5	5
3	4,75	4	2	3	4	4	3	5	1
4	4,75	4	2	4	4	5	3	1	3
<b>Слабкі сторони (W)</b>	$a_i$								
1	4,75	-3	-2	-3	-2	-3	-4	-4	-3
2	4,75	-4	-4	-3	-2	-4	-4	-1	-4
3	4,75	-2	0	-2	-3	-4	-4	-3	-3
4	4,75	-4	-4	-4	-3	-4	-5	-3	0

В квадратах SO, ST, WO, WT (табл.2.16) проставлено в відповідних клітинах оцінки характеристик об'єктів дослідження S і W з боку їх впливу на використання можливостей або захист від загроз (позначення –  $a_{ij}$ ).

Можливості і загрози розглядалися як такі явища у зовнішньому оточенні ТОВ «Хоттур Намбер Ту», що можуть сприяти або заважати їх діяльності. При цьому обрані для аналізу явища можуть бути як



можливостями, так і загрозами, тому враховується звичайна у таких випадках умова – сума ймовірностей виникнення або не виникнення певного явища дорівнює одиниці. Характеристики об'єктів дослідження та зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту», а також їх оцінки надано у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Інтегральна оцінка ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на основі SWOT-матриці:  
можливості та загрози**

		Можливості (O)				Загрози (T)				Суми
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.11	2.12	2.13	2.14	
Значущість ( $k_j$ )		4	5	5	5	5	4	4	4	
Ймовірність ( $p_j$ )		0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,95	0,5	0,5	
(S)	$a_i$									
1	4,75	57,0	47,5	71,3	35,6	71,3	54,2	38,0	38,0	412,9
2	4,75	57,0	59,4	35,6	53,4	71,3	72,2	19,0	0,0	367,9
3	4,75	28,5	11,9	0,0	35,6	35,6	36,1	0,0	0,0	147,7
4	4,75	57,0	23,8	71,3	71,3	53,4	36,1	38,0	0,0	350,9
(W)	$a_i$									
1	4,75	-42,8	-47,5	-71,3	-53,4	-71,3	-72,2	-38,0	-47,5	-444,0
2	4,75	-42,8	-23,8	-53,4	-35,6	-53,4	-72,2	-38,0	-28,5	-347,7
3	4,75	-28,5	-23,8	-35,6	-35,6	-71,3	-72,2	-38,0	-19,0	-324,0
4	4,75	-28,5	0,0	-35,6	-53,4	-71,3	-72,2	-28,5	-28,5	-318,0
Суми		56,9	47,5	-17,7	17,9	-35,7	-90,2	-47,5	-85,5	

Суми інтегральних оцінок у стовпцях отриманої матриці дозволять виокремити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища ТОВ «Хоттур Намбер Ту». При цьому найбільшій можливості відповідатиме максимальна оцінка, а загрозі – мінімальна. Аналогічно, суми інтегральних оцінок у рядках отриманої матриці дозволить виокремити найбільш значущі характеристики об'єктів дослідження (табл. 2.17). Найбільш сильній стороні відповідатиме максимальна оцінка, найбільш слабкій – мінімальна. Рейтинг показників відповідає оцінці. Для сильних сторін і можливостей перше місце у рейтингу припаде на показник з найвищою позитивною оцінкою. Для слабких сторін і загроз перше місце у рейтингу буде належати найбільшій від'ємній оцінці.

Рейтинг сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз ТОВ

«Хоттур Намбер Ту», наведено у табл. 2.19, яка є логічним узагальненням даних, розрахованих у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за рейтинговими показниками**

№ з/р	Фактор	Оцінка	Рейтинг
А	1	2	3
<b>Сильні сторони</b>			
1.	Можливість зниження витрат	412,9	1
2.	Спрощена система управління, швидке прийняття рішення	367,9	2
3.	Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації	147,7	4
4.	Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності	350,9	3
<b>Слабкі сторони</b>			
1.	Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток бізнесу	-444,0	4
2.	Зменшення обігових коштів	-347,7	3
3.	Складність росту	-324,0	2
4.	Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу	-318,0	1
<b>Можливості</b>			
2.1	Зниження цін на товари і послуги	56,9	1
2.2	Наявність постійних клієнтів	47,5	2
2.3	Якісне обслуговування	-17,7	4
2.4	Пожвавлене впровадження інновацій	17,9	3
<b>Загрози</b>			
2.11	Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку	-35,7	4
2.12	Жорстка конкуренція	-90,2	1
2.13	Перевищення пропозиції над попитом	-47,5	3
2.14	Зниження платоспроможного попиту на туристичні послуги преміум-класу	-85,5	2

Кінцеві результати за проведеним SWOT-аналізом на ТОВ «Хоттур Намбер Ту» представлені у табл. 2.19. Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» встановлено, що для підприємства необхідно якомога швидше розробити і запровадити низку заходів щодо виходу його з економічної кризи. Зокрема, варто розглянути стратегію диференціації, яка передбачає підвищення якості і рівня задоволення клієнтів.

Таблиця 2.19

### Узагальнююча SWOT-матриця ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

	Середовище	
	<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження цін на послуги</li> <li>2. Наявність постійних клієнтів</li> <li>3. Пожвавлене впровадження інновацій</li> <li>4. Якісне обслуговування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку</li> <li>2. Жорстка конкуренція</li> <li>3. Перевищення пропозиції над попитом</li> <li>4. Зниження платоспроможного попиту на туристичні послуги преміум-класу</li> </ol>
<b>Сильні сторони:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидка розробка і запровадження антикризових заходів.</li> <li>2. Розробка стратегії диференціації подальшого розвитку.</li> <li>3. Запровадження нового проекту з терміном окупності до 5 років</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження витрат.</li> <li>2. Стимулювання збуту послуг шляхом надання якісного сервісу.</li> <li>3. Організація ефективного рекламування послуг.</li> </ol>
<b>Слабкі сторони:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка довгострокової стратегії виходу з кризи і досягнення поставлених цілей.</li> <li>2. Закріплення на туристичному за рахунок зниження витрат.</li> <li>3. Підвищення якості обслуговування клієнтів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Пошук позикових джерел фінансування з найменшою вартістю.</li> <li>2) Пошук мікроніші на існуючому ринку</li> </ol>

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Хоттур Намбер Ту» необхідно провести аналізуючи макросередовище підприємства на основі використання багатофакторного системного аналізу (PEST- аналізу). PEST- аналіз включає 4 основні групи:



Політичний фактор необхідно вивчати в першу чергу, тому що політика – це влада, а влада регулює механізм обертання грошей у державі та ряд інших умов одержання основних ресурсів для діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту».

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти яким чином на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси.

Соціальний аспект впливу зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язаний з процесом формування споживчих переваг населення.

Вплив технологічного фактору зовнішнього середовища на ТОВ «Хоттур Намбер Ту» проявляється через постійну загрозу втрати ринку в зв'язку з його витісненням новими більш технологічно прогресивними послугами.

Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, визиває зміну інших, а такі зміни можуть стати для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» як загрозами так і можливостями. PEST – аналіз – це інструмент чотирьох компонентного стратегічного аналізу макросередовища, а реальне життя – ширше, багатогранніше і для кожного підприємства в його зовнішньому середовищі існує свій набір факторів які найбільш істотно впливають на його конкретний бізнес.

Проведення PEST – аналізу ТОВ «Хоттур Намбер Ту» дозволить більш чітко визначити зовнішні загрози та можливості, характерні для даної галузі. Спираючись на отримані результати, ми зможемо визначити основні напрямки ефективного розвитку ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**PEST – аналіз ТОВ «Хотгур Намбер Ту»**

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу	Інтегральна оцінка
		1	2	3	4	5			
<b>Політичні фактори</b>									
Зміна законодавства України	1	2	5	4	3	2	3,2	0,13	3,2
Законодавчі зміни в регіонах	3	2	2	3	4	1	2,4	0,3	7,2
Державне регулювання в туристичні галузі	2	2	3	4	4	2	3,0	0,16	6,0
<b>Економічні фактори</b>									
Інфляція	2	1	4	3	2	4	2,8	0,23	5,6
Витрати підприємства	2	2	3	2	4	2	2,6	0,22	5,2
Зниження купівельної спроможності споживачів	3	2	3	3	3	2	2,6	0,32	7,8
<b>Соціальні фактори</b>									
Зміна послуг	2	4	4	3	1	1	2,6	0,21	5,2
Покращення життєвого рівня населення	1	1	2	3	1	2	1,8	0,07	1,8
Темпи росту населення	1	1	3	4	2	2	2,4	0,1	2,4
<b>Технологічні фактори</b>									
Нові послуги	2	2	1	3	1	4	2,2	0,18	4,4
Запровадження нових інформаційних технологій	2	3	4	1	2	2	2,4	0,2	4,8
Витрати на дослідження	3	1	2	4	2	3	2,4	0,3	7,2
Загальний підсумок	24						30,4	2,42	60,8

Отже, PEST – аналіз ТОВ «Хотгур Намбер Ту» вказує на те що більшість чинників зовнішнього середовища підприємства все ж є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори (інтегральна оцінка за цим показником становить – 18,6). Дещо

меншу загрозу становлять політичні фактори, інтегральна оцінка в цій групі склала -16,2. Соціальні та технологічні фактори мають менш значний вплив – інтегральний показник за даними групами становить відповідно - 7,6 та - 7,2 балів. Усе це свідчить про те, що в цілому зовнішнє середовище для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» є несприятливим.

Серед факторів дестабілізаторів найбільш загрозовим експерти назвали зниження купівельної спроможності споживачів. Інтегральна оцінка цього фактора склала – 7,8. Ненабагато меншою виявилася інтегральна оцінка таких двох факторів як законодавчі зміни в регіонах та витрати на дослідження зокрема – для цих двох чинників оцінка склала - 7,2.

### **2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства**

Розвиток туристичної сфери України впродовж останніх років характеризується позитивною та сталою динамікою. Неухильне зростання чисельності туристів та обсягів наданих їм послуг, комплексний підхід до розвитку туризму, готельного господарства та курортів на місцевому рівні, підтримка розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері створили новий імідж українського продукту, конкурентоспроможного в нашій державі та за кордоном. В сучасних умовах виняткового значення при виході туристичного підприємства на зовнішні ринки набувають створення і виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами з метою одержання заздалегідь визначеної долі прибутку; якість послуг та здійснюваний контроль за нею, а також реалізація заходів щодо організації збуту, обслуговування після надання послуг і проведення рекламних кампаній. Досягнення в результаті цих заходів поставлених цілей, тобто одержання максимального і стійкого прибутку, проникнення на нові ринки або закріплення на існуючому ринку, і є головним критерієм оцінювання виробничої та маркетингової діяльності туристичного



підприємства. Для того, щоб оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хоттур Намбер Ту», потрібно розпочати з аналізу ключових фінансових показників діяльності підприємства у зіставленні з показниками українських конкурентів туристичної галузі (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Порівняння фінансових показників туристичних компаній Подільського району Києва у 2017 році**

Компанія	Прибутковість власного капіталу (ROE), %	Прибутковість продажу (на основі чистого прибутку), %	Оборотність активів	Фінансова залежність
Туристична компанія «АвенТур - AVENTOUR»	94	26,1	4,4	1,62
ТОВ «Хоттур Намбер Ту»	93,26	23,26	3,8	0,94
Туристична агенція «Албена Тревел»	47,15	12,3	1,57	1,94
Туристична агенція «Колібрис-4»	22,67	1,7	1,1	1,43
«Атлас Тур»	15	5,6	1,56	1,73
«Аніма-Тревел»	15,28	3,2	1,02	1,62

З табл.2.21 видно, що прибутковість власного капіталу була досягнута за рахунок різних факторів. Зокрема, якщо туристична агенція «Колібрис-4» підвищує прибутковість продажу для забезпечення зростання прибутковості власного капіталу, то його безпосередній конкурент ТОВ «Хоттур Намбер Ту» – навпаки збільшує ефективність використання активів для утримання ROE на відповідному рівні. Тим часом туристична агенція «Албена Тревел» демонструє високий рівень фінансової залежності, оскільки забезпечує прибутковість капіталу за рахунок активного використання позикових коштів, маючи невисокі показники прибутковості продажу та оборотних активів.

Отже, кожна туристична агенція обрала власну стратегію максимізації прибутковості власного капіталу для забезпечення ефективної роботи у конкурентному середовищі. Проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності різними методами оцінювання для цього зазначимо часткові показники ефективності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» та основних конкурентів (таб. 2.22).

Таблиця 2.22

**Порівнянні показників ефективності діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» та його основних конкурентів**

Показники	ТОВ «Хоттур Намбер Ту»			Підприємства-конкуренти					
				Туристична компанія «АвенТур - AVENTOUR»			Туристична агенція «Албена Тревелл»		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1. Чиста рентабельність продажу, %	1,50	1,37	23,26	5,8	12,5	26,1	48,6	35,6	12,3
2. Рентабельність власного капіталу, %	85,94	75,90	93,61	25,4	65,3	94	82,6	78,9	47,15
3. Рентабельність активів, %	0,14	0,13	88,28	10,65	11,2	88,5	1,75	1,65	1,57
4. Оборотність оборотних активів	0,11	0,09	3,85	0,32	0,9	4,4	1,12	0,9	1,57

Відповідно до проведених розрахунків, наведених в табл. 2.22, можна зробити висновок, найбільш ефективним є туристична компанія «АвенТур - AVENTOUR» за показником чиста рентабельність продажу у 2017 році – 26,1%, рентабельність власного капіталу – 94%, рентабельність активів – 88,5% та оборотність оборотних активів – 4,4. ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за значеннями показників займає другу позицію: чиста рентабельність продажу у 2017 році – 23,26%, рентабельність власного капіталу – 93,61%, рентабельність активів – 88,28% та оборотність оборотних активів – 3,85.

Для більш чіткого порівняння показників ефективності діяльності туристичних компаній використаємо основні методи порівняння.

1. Динамічний метод порівняння полягає в аналізі показників ефективності певного підприємства за декілька періодів (в даному випадку за три періоди), тобто у динаміці їх зміни. Порахувавши всі показники, робимо підрахунок інтегрального показника ефективності для аналізу отриманих результатів (табл. 2.23-2.25).

Таблиця 2.23

**Оцінка показників ефективності управління конкурентоспроможністю  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за динамічним методом**

Показники	роки			середні темпи росту
	2015	2016	2017	
1. Чиста рентабельність продажу, %	1,50	1,37	23,26	10,88
2. Рентабельність власного капіталу, %	85,94	75,90	93,61	3,84
3. Рентабельність активів, %	0,14	0,13	88,28	44,07
4. Оборотність оборотних активів	0,11	0,09	3,85	1,87
Інтегральний показник ефективності				15,16
Місце в конкурентній боротьбі				2

Проведене дослідження в табл. 2.23 вказує, що за динамічним методом ТОВ «Хоттур Намбер Ту» посідає 2 місце серед свої конкурентів.

Таблиця 2.24

**Оцінка показників ефективності діяльності конкурента туристична  
компанія «АвенТур - AVENTOUR» за динамічним методом**

Показники	роки			середні темпи росту
	2015	2016	2017	
1. Чиста рентабельність продажу, %	5,8	12,5	26,1	10,15
2. Рентабельність власного капіталу, %	25,4	65,3	94	34,30
3. Рентабельність активів, %	10,65	11,2	83,5	36,43
4. Оборотність оборотних активів	0,32	0,9	4,4	2,04
Інтегральний показник ефективності				20,73
Місце в конкурентній боротьбі				1

Проведене дослідження в табл. 2.24 вказує, що за динамічним методом «АвенТур - AVENTOUR» посідає 1 місце серед свої конкурентів.

Таблиця 2.25

**Оцінка показників ефективності діяльності конкурента туристична  
компанія «Албена Тревел» за динамічним методом**

Показники	роки			середні темпи росту
	2015	2016	2017	
1. Чиста рентабельність продажу, %	48,6	35,6	12,3	-1,43
2. Рентабельність власного капіталу, %	82,6	78,9	47,15	15,30
3. Рентабельність активів, %	1,75	1,65	1,57	18,16
4. Оборотність оборотних активів	1,12	0,9	1,57	0,91
Інтегральний показник ефективності				8,24
Місце в конкурентній боротьбі				3



Проведене дослідження в табл. 2.23 вказує, що за динамічним методом «Албена Тревел» посідає 3 місце серед своїх конкурентів.

2. Статичний підхід полягає в оцінці конкурентоспроможності на основі розрахунку показників ефективності підприємства за один період. Він включає в себе метод різниць та метод рангів, а також метод зведення часткових показників ефективності до кількісно співставної бази та метод балів (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

**Оцінка показників ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за методом різниць**

Показники	ТОВ «Хоттур Намбер Ту»	Туристична компанія «АвенТур - AVENTOUR»		Туристична агенція «Албена Тревел»	
		фактичне значення	різниця	фактичне значення	різниця
1. Чиста рентабельність продажу, %	23,26	26,1	2,84	12,3	-10,96
2. Рентабельність власного капіталу, %	93,61	94	0,39	47,15	-46,46
3. Рентабельність активів, %	88,28	88,5	0,22	1,57	-86,71
4. Оборотність оборотних активів	3,85	4,4	0,55	1,57	-2,28

Дані табл. 2.26 свідчать, що відповідно до методу різниць ТОВ «Хоттур Намбер Ту» відстає від конкурента «АвенТур - AVENTOUR» по таких показника, як чиста рентабельність продажу на 2,84 в.п.; рентабельність власного капіталу на 0,39 в.п.; рентабельність активів на 0,22 та оборотністю оборотних активів на 0,55 в.п., якщо порівнювати з іншим конкурентом «Албена Тревел», то досліджуване підприємство випереджає дану компанію за всіма показниками ефективності і займає 2 позицію серед досліджуваних туристичних компаній.

Позитивним моментом цього методу є простота і наочність існуючої ситуації на ринку, а також більш доступний та більш докладний аналіз.

Негативними сторонами методу різниць є невизначеність вагомості окремих показників та незгрупованість інформації.

3. Метод рангів. Його перевагою є простота у виконанні. Недоліки методу: невизначеність вагомості показників та нерівномірність діапазону розподілу рангів. Проведемо дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за методом рангів (табл. 2.27).

Таблиця 2.25

**Оцінка показників ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за методом рангів**

Показники	ТОВ «Хоттур Намбер Ту»	Підприємства-конкуренти		ТОВ «Хоттур Намбер Ту»	ранги	
		«АвенТур - AVENTOUR	«Албена Тревел»		Підприємства-конкуренти	
					«АвенТур - AVENTOUR»	«Албена Тревел»
1. Чиста рентабельність продажу, %	23,26	26,1	12,3	1	2	3
2. Рентабельність власного капіталу, %	93,61	94	47,15	3	1	2
3. Рентабельність активів, %	88,28	88,5	1,57	1	2	3
4. Оборотність оборотних активів	3,85	4,4	1,57	2	1	3
Всього				7	6	11
Місце в конкурентній боротьбі				2	1	3

Дані табл. 2.27 свідчать, що відповідно до даного методу першу позицію у конкурентній боротьбі займає туристична компанія «АвенТур - AVENTOUR», ТОВ «Хоттур Намбер Ту» займає другу позицію та третю позицію займає конкурент туристична агенція «Албена Тревел».

Отже, проведені дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за різними методами вказують на ефективну діяльність підприємства та наявність ресурсів конкурувати в туристичному бізнесі.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХОТТУР НАМБЕР ТУ»

### 3.1. Розроблення заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» є одним із основних пріоритетів діяльності і як результат зростання доходів. Цю мету супроводжують наступні цілі:

- збільшення кількості клієнтів підприємства;
- збільшення частки ринку, яку займає туристична компанія;
- зниження витрат;
- удосконалення асортименту туристичних послуг;
- розширення регіону охоплення ринку.

Таким чином, основними стратегіями для зростання конкурентоспроможності та покращання фінансових результатів туристичної діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» повинні стати наступні (рис. 3.1).

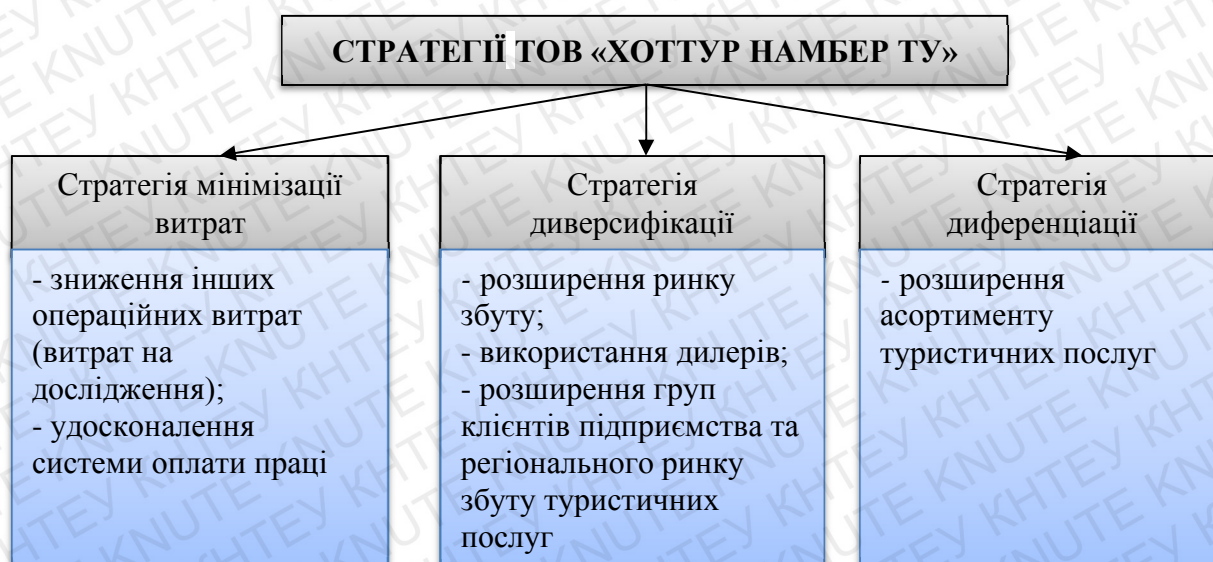


Рис. 3.1. Стратегії ТОВ «Хоттур Намбер Ту» для зростання конкурентоспроможності підприємства



Далі більш детально охарактеризуємо кожен стратегію, запропоновану для зростання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Стратегія мінімізації витрат передбачає використання підприємством зниження витрат на дослідження та розробки. Зазначимо, що підприємство спеціалізується в галузі туризму надання туристичних послуг в м. Києві та Київській області. Фахівці компанії аналізують і вивчають потенціал ринку для конкретного продукту, створюють бізнес-план для розвитку продукту і організують його запуск. Оскільки безпосередньо розробку туристичних послуг ТОВ «Хоттур Намбер Ту» не здійснює, основні витрати припадають на дослідження ринків збуту, аналіз конкурентів, їх цінової політики та ефективності маркетингових стратегій.

На сьогоднішній день ТОВ «Хоттур Намбер Ту» користується послугами сторонніх організацій для дослідження існуючих та перспективних ринків збуту туристичних послуг, тому необхідним постає питання розширення маркетингового відділу, так як організаційна структура відділу маркетингу та збуту ТОВ «Хоттур Намбер Ту» передбачає лише 3 фахівців, які збирають та акумулюють інформацію, необхідну для виведення туристичних послуг на той чи інший ринок, проте в основному використовують дослідження, проведені сторонніми організаціями. Витрати на ці дослідження є значними, тому, необхідно ТОВ «Хоттур Намбер Ту» удосконалити організаційну структуру шляхом збільшення кількості маркетологів та фахівців з методів розширення ринків збуту, яку будуть самостійно досліджувати перспективні ринки збуту, таким чином можна зменшити витрати на оплату послуг сторонніх організацій.

Головними завданнями відділу маркетингу та збуту повинні стати:

- участь в розробці стратегії виходу туристичних послуг компанії на нові ринки збуту;
- сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;

- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації;
- організація експортно-імпорتنих операцій, забезпечення їх ефективності;
- здійснення рекламної діяльності;
- організація протокольних заходів та ін.

Відділ маркетингу як ведуча служба підприємства вивчає кон'юнктуру світових ринків, приймає участь у визначенні цін на туристичні послуги, в розробці і здійсненні рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху послуг і т. ін.

Також з метою поліпшення й оптимізації процесу пошуку контрагентів (замовників на просування туристичних послуг на регіональний ринок та ринок СНД) і встановлення контактів з ними потрібно більш інтенсивно використовувати такі засоби пошуку контрагентів, як:

- інформацію в періодичній пресі;
- інформацію, що публікується самими фірмами (річних та балансових звітів про діяльність; проспектів та каталогів фірм);
- інформація внутрішнього користування; національні і міжнародні довідники по фірмах;
- інформація в соціальних мережах.

На сьогоднішній день оплата праці працівників підприємства здійснюється відповідно до їх окладів та відпрацьованого часу, така система оплати праці на підприємстві повинна застосовуватись лише до тих працівників, обсяги роботи яких не можна виміряти в натуральному вигляді (адміністративний персонал).

Для працівників, які працюють відповідно до встановлених планів (відділ маркетингу та збуту), варто застосовувати іншу систему оплати праці. Розмір їх заробітної плати повинен залежати від результатів їх роботи: від обсягів

виконаних робіт та їх якості. Тому ми пропонуємо встановити наступну систему оплати праці:

1) заробітна плата повинна складатись з мінімальної заробітної плати та премії, розмір якої встановлюється у відсотках до мінімальної заробітної плати та залежить від наступних чинників:

- виконання та перевиконання плану робіт (за виконання планових показників розмір премії встановлюється на рівні 30% від мінімальної заробітної плати; за перевиконання плану робіт на кожні 10% премія, відповідно, зростає на 10%);

- невиконання планових показників або низька якість робіт (оскільки законодавчо роботодавець не має права платити працівнику заробітну плату, меншу за мінімальну, пропонуємо ввести штрафи за невиконання планових показників з вини працівника за невиконання плану на 20% та більше - відсутність премій протягом наступних 2 місяців незалежно від результатів роботи).

Таким чином, запропонована система оплати праці здатна стимулювати працівників на підвищення продуктивності праці та якості їх роботи.

Стратегія диверсифікації, повинна включати наступні заходи:

1. Розширення географії діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту» .

На сьогоднішній день підприємство здійснює просування туристичних послуг на ринку Києва та Київської області, проте ми пропонуємо розширити географію продажів на регіональний та європейський ринок збуту, адже в сучасних складних умовах господарювання підприємства України стикаються з негативними наслідками економічної та політичної кризи, а саме - зі зменшенням замовлень та величини чистого прибутку.

Проте, при зростаючому рівні прибутковості досліджуване підприємство не має змоги побудувати власну мережу збуту на нових ринках, тому ефективним способом досягнення поставленої мети є використання послуг субпідрядних організацій на умовах франчайзингу або філій туристичного агентства. Механізм такої співпраці наведено на рис. 3.2.



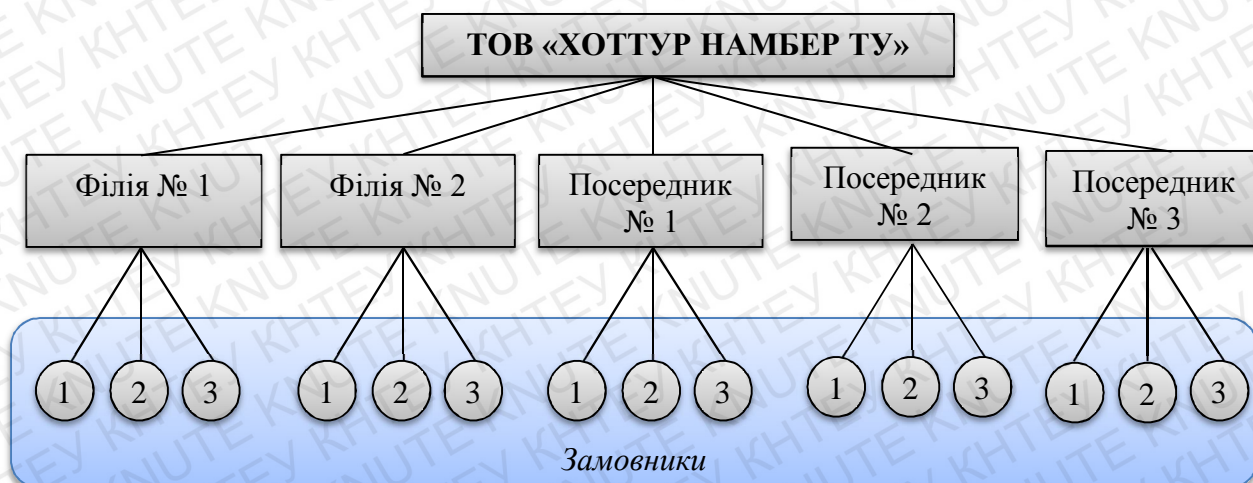


Рис. 3.2. Механізм просування туристичних послуг на регіональному та європейському ринку

Таким чином, досліджуване підприємство зможе розширити географію продажів та отримати додаткові прибутки, який буде формуватись в результаті різниці між цінами послуг компанії для замовника та вартості послуг посередницьких компаній на користь ТОВ «Хоттур Намбер Ту» .

Також для реалізації деяких видів туристичних послуг підприємство може створити власну дилерську мережу. На нашу думку, це дозволить підприємству не лише розробляти маркетингову політику для компаній, що прагнуть вийти зі своєю продукцією на новий ринок, але й допомагати їм в реалізації послуг шляхом використання послуг дилерів.

Методи співпраці всередині дилерської мережі ТОВ «Хоттур Намбер Ту» викладені в табл. 3.1.

Таким чином, можна зауважити, що ТОВ «Хоттур Намбер Ту» для збуту деяких видів туристичних послуг зможе використовувати дилерську мережу, на створення та розвиток якої спрямовує основні зусилля щодо удосконалення збутової політики.

Розширення груп клієнтів ТОВ «Хоттур Намбер Ту» зможе здійснювати удосконалений відділ маркетингу та збуту, як було зазначено вище.

Таблиця 3.1

## Методи співпраці всередині дилерської мережі ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

Фактор	Дії ТОВ «Хоттур Намбер Ту»	Дії дилера
Надання нових туристичних послуг (НТП)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Маркетингові дослідження перед введенням НТП;</li> <li>– рекламна підтримка НТП;</li> <li>– спільні з дилером акції по стимулюванню збуту НТП;</li> <li>– навчання персоналу дилера та аргументації продажів НТП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надання покупцям повної інформації про переваги НТП;</li> <li>– розміщення рекламних буклетів в кращих місцях;</li> <li>– акцентування уваги клієнтів на НТП;</li> <li>– спільні з дилером акції зі стимулювання збуту НТП;</li> <li>– допомога в пробному експерименті</li> </ul>
Поставки	Оперативне прийняття і обробка замовлення; дотримання встановлених термінів	Надання відповідного часу для виконання замовлення; негайна перевірка відповідності поставки
Документообіг	Розробка уніфікованої системи документообігу для всієї дилерської мережі; надання дилерської версії програми по розрахунку вартості послуг	Дотримання стандартів документообігу; використання програми, наданої виробником
Маркетингові дослідження	Надання дилеру актуальної інформації про замовлення	Надання виробнику даних про тенденції попиту, про ефективність реклами і т.п.
Просування послуг	Навчання персоналу; програма стимулювання дилерів; розробка рекламних компаній і PR-акцій	Кваліфікований персонал; участь у спільних програмах; створення сприятливої інформації про виробника і його продукцію
Фінансування	Ліберальні фінансові умови	Дотримання фінансових умов
Якість послуг	Відповідність послуг стандартам і договірним умовам; дотримання гарантійних зобов'язань	Дотримання гарантійних зобов'язань перед замовником; своєчасна і кваліфікована обробка реклаमाцій
Контроль каналу розподілу	Спільне планування діяльності та прийняття рішень	

Стратегія диференціації передбачає отримання туристичною компанією конкурентних переваг в асортименті туристичних послуг, яка випускається під її торговою маркою. Перевагою підприємства може стати реалізація не лише туристичних послуг, а й авіаквитків та консультування і допомога в оформленні документів для подорожі.



Необхідно зауважити, що з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та удосконалення його конкурентної стратегії необхідно врахувати запропоновані заходи.

Головною причиною низької ефективності діяльності багатьох підприємств є недооцінка необхідності і значущості стратегічного підходу в своїй діяльності, орієнтація на короткострокову перспективу.

Удосконалення управління повинно бути спрямоване на те, щоб поставляти на внутрішній і зовнішній ринок якісні і конкурентні товари, які користуються попитом, що неможливо без впровадження системи механізмів стратегічного управління.

При цьому стратегічне управління необхідно розглядати в єдності з тактичним і оперативним управлінням підприємством, в ході яких здійснюється не менш важливий і відповідальний захід - реалізація стратегії для досягнення мети, поставленої при стратегічному управлінні. В результаті такої взаємодії і повинна формуватися складна, багаторівнева система взаємопов'язаних механізмів стратегічного управління.

Запропонована концепція формування системи механізмів стратегічного управління туристичною компанією включає в себе адаптаційні механізми або, іншими словами, механізми розробки стратегій підприємства і механізми реалізації стратегій підприємства.

Основна функція адаптаційних механізмів у відповідності з цією концепцією полягає в тому, що вони допомагають вибрати стратегію взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. А для реалізації обраних стратегій підприємства повинне формувати систему відповідних механізмів, тобто механізмів реалізації стратегічного управління, які можна уявити як сукупність організаційних, економічних, мотиваційних заходів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою його переходу в новий, бажаний стан.

Як напрями удосконалення існуючої стратегії підприємства варто використовувати такі адаптаційні механізми:



1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища, що забезпечують функціонування системи в стабільному, нескладному і досить певному середовищі, і спрямовані на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства з тих, що вже є в ситуації, «ніші» зовнішнього середовища. В основі механізмів з пасивної адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія пасивного виживання підприємства.

2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища, в основі яких лежить безпосередня адаптація. Вони спрямовані на активне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності підприємства, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові «ніші». В основі механізмів з активною адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія активного виживання підприємств.

3. Механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища, які використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємства. В основі даних механізмів лежить стратегія розвитку підприємств, тобто стратегія активного впливу на зовнішнє середовище.

Основною функцією механізмів реалізації конкурентних стратегій підприємства є здійснення обраних в ході застосування адаптаційних механізмів стратегій. На практиці ці механізми настільки взаємопов'язані між собою, що важко виділити якусь складову однієї, «чистої» природи, яка б не містила в собі елементи інших складових.

Кожен з механізмів реалізації стратегій організації впроваджується з різним ступенем частоти і активності, що залежить від стратегічних цілей і завдань, які вирішуються на конкретному підприємстві.

Економічні механізми використовуються тоді, коли продукція підприємства добре відома покупцям, користується попитом, а головним завданням менеджменту стає розширення частки ринку, зниження собівартості і підвищення рентабельності виробництва. Економічні механізми реалізуються через ринкові механізми цін, що визначаються динамікою попиту і пропозиції,

оплатою праці, ринком акцій і інвестиційною політикою, лізингом, структурою акціонерної власності, елементами державного регулювання цін і податків.

Організаційні механізми найчастіше затребувані тоді, коли організація знаходиться в стадії реструктуризації, коли виробничий процес йде по шляху реалізації перспективних бізнес-планів, які потребують виділення різних бізнесів в самостійні підрозділи, коли йде масована маркетингова розвідка ринку, і структура виробництва підлаштовується під ринкову кон'юнктуру і поведінку конкурентів. Інструментами організаційних механізмів виступають реструктуризація підприємства і реорганізація організаційної структури, позиціонування ринків і споживачів, ринкова організація управління і бізнес-планування, оперативне регулювання діяльності, сертифікація і ліцензування, розробка і впровадження інформаційних технологій, впровадження маркетингової складової.

На нашу думку, для ефективного досягнення цілей ТОВ «Хоттур Намбер Ту» при стратегічному та оперативному управлінні, яка б не була обрана стратегія і який би механізм управління ні реалізовувався в якості основного, в ньому завжди має бути присутня мотиваційна складова, яка є найбільш активною і гнучкою складовою частиною комплексної системи стратегічного та оперативного управління підприємством.

Мотиваційні механізми забезпечують вплив як на фактори виробництва, так і на психологію працівників, від дотримання інтересу яких залежить результуючий ефект управління підприємством.

Концепція інтеграції механізмів стратегічного та оперативного управління полягає в тому, що всі механізми розробки і реалізації стратегій підприємства взаємопов'язані між собою і можуть існувати тільки в єдності стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління.

Спираючись на прогнозну ринкову інформацію, стратегічне управління має легко проектуватися на звичні для менеджменту інструменти тактичного і оперативного управління.

Система стратегічного управління повинна включати механізми з різною тривалістю їх життєвого циклу в залежності від короткострокових або довгострокових цілей, тобто від рівня управління: стратегічного, тактичного або оперативного. Лише в цьому випадку може бути зрушення мотивів соціальної організації підприємства на досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта.

Отже, удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Хоттур Намбер Ту» зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадженні сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом маркетингової політики);

- удосконаленні організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращенні інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

- використанні засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості маркетингових досліджень для просування туристичних послуг на регіональний ринок та європейський ринок;

- використанні світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Отже, підприємству необхідно першочергово підвищити ефективність стратегічного управління. Зазначимо, що ТОВ «Хоттур Намбер Ту» основою



підвищення ефективності системи стратегічного управління ставить саме підвищення професіоналізму управлінського персоналу. Планомірне та обґрунтоване підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Хоттур Намбер Ту» дозволить приймати найбільш прийнятні для підприємства рішення, здійснювати ефективне планування його діяльності.

За рахунок підвищення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Хоттур Намбер Ту» зможе:

- оптимізувати чисельність персоналу відділу маркетингу та збуту;
- зменшити витрати на навчання персоналу;
- зменшити витрати на оплату праці;
- підвищити продуктивність праці фахівців з маркетингу.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства**

Для реалізації стратегії і контролю за її здійсненням на підприємстві треба проводити необхідні зміни, розробляти систему взаємопов'язаних планів, які відображають прийняті стратегічні рішення і розподілення ресурсів. Таким чином, розробка стратегії дозволить визначити напрямки розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Розробляючи стратегію, слід брати до уваги те, що компанія вже має сформований бізнес-портфель, який зорієнтований на задоволення існуючих потреб і запитів споживачів та забезпечення прибутку. Інноваційні розробки можуть бути втілені в нові види послуг, які доповнюють (диверсифікують) існуючий портфель або ж замінюють певні види послуг. Доцільність реалізації конкретного варіанту визначається на основі розрахунків економічної ефективності альтернатив.

Портфель може містити кілька проектів, різних за масштабами, термінами життєвого циклу, що знаходяться на різних його етапах, з різним ступенем значущості для компанії. Відповідно, реалізація цих проектів може відбуватися

послідовно, паралельно, паралельно-послідовно. Якому з варіантів слід надати перевагу, визначають за результатами оцінки техніко-економічної ефективності з урахуванням ресурсних, ринкових та інших обмежень. Для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» ієрархічна структура вибору конкурентної стратегії матиме наступний вигляд (рис. 3.3).

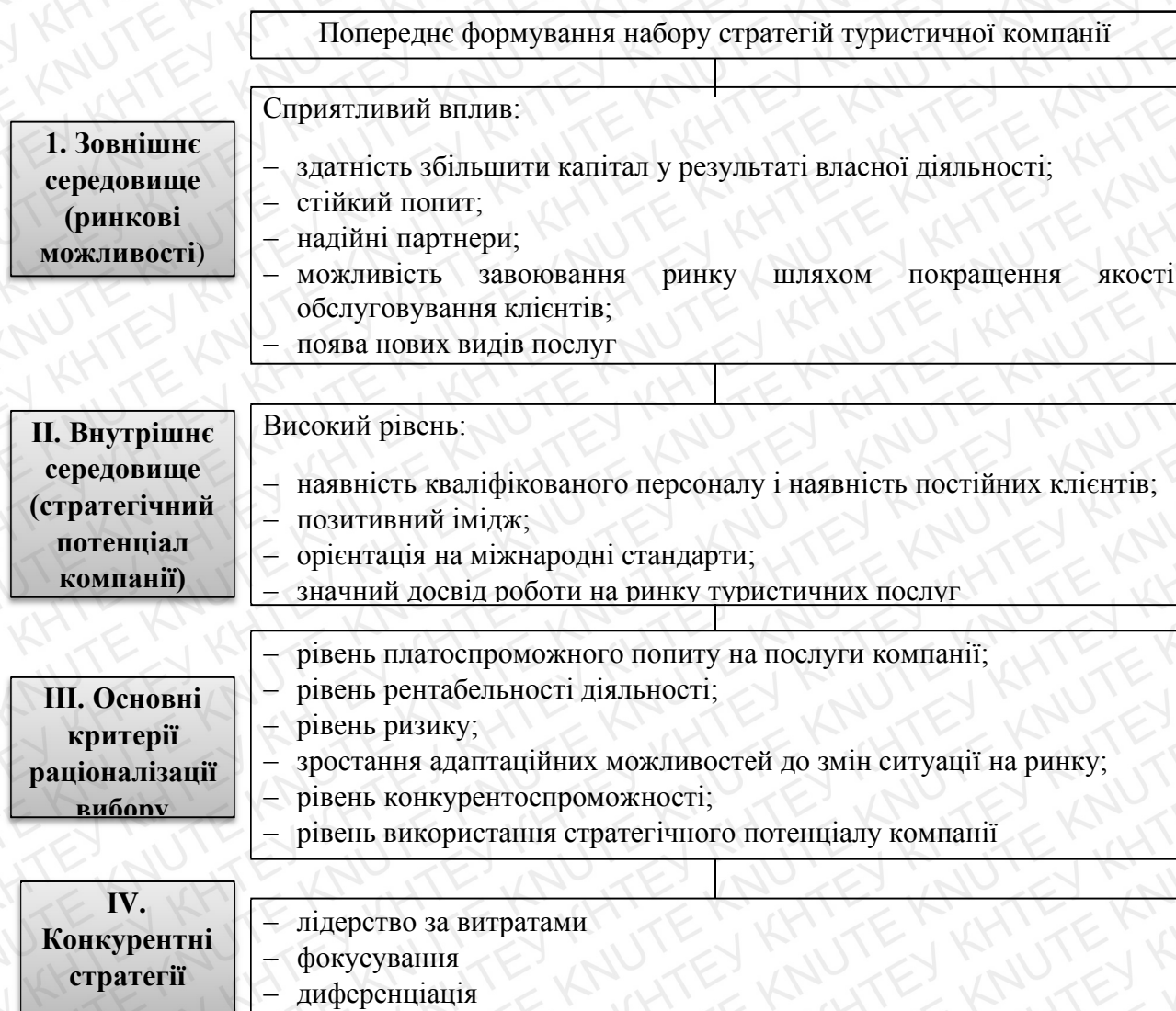


Рис. 3.3. Ієрархічна структура вибору конкурентної стратегії

ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

Розглянемо детальніше ієрархічну структуру, зображену на рис. 3.3. На першому рівні виконується узагальнена оцінка ринкових можливостей і загроз. На другому – узагальнена оцінка стратегічного потенціалу підприємства. На

третьому – попарне порівняння і визначення вагомості оціночних критеріїв. На четвертому – багатокритеріальна оцінка стратегій і вибір оптимальних.

Для оцінки сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища з погляду аналізованої стратегії слід використовувати елементи нечіткої логіки, зокрема, коефіцієнти впевненості та правила їх комбінування, що дозволяє приймати адекватні рішення в умовах нечіткої оцінки факторів впливу. Оцінки, які характеризують ступінь упевненості у позитивній чи негативній дії конкретного фактору визначають на основі наявного досвіду діяльності у минулому чи методом експертних оцінок (при відсутності ретроспективного досвіду). Для цього доцільно застосовувати коефіцієнти упевненості та правила їх комбінування, що застосовуються у нечіткій логіці.

У якості оціночних критеріїв, за якими приймають рішення про раціональність (нераціональність) і, відповідно, доцільність (недоцільність) відбору конкретної стратегії приймають наступні:

- рівень платоспроможного попиту на товари (роботи, послуги) підприємства (більше значення краще);
- рівень рентабельності діяльності (більше значення краще);
- рівень ризику (менше значення краще);
- зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку (більше значення краще);
- рівень конкурентоспроможності (більше значення краще);
- рівень використання стратегічного потенціалу підприємства (більше значення краще).

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Хотгур Намбер Ту» і умов зовнішнього середовища, відповідно до гілок дерева рішень, щодо вибору раціональних стратегій (рис. 3.3), значимість критеріїв буде різною. На кожному рівні системи прийняття рішень її слід визначати методом попарних порівнянь за шкалою (табл. 3.2).



Таблиця 3.2

**Шкала парних порівнянь для визначення значимості критеріїв**

Відносна важливість у балах	Оцінка за порядковою шкалою
1	Критерії рівнозначні
2	Один з критеріїв дещо важливіший за інший
3	Істотні переваги одного з критеріїв
4	Значні переваги одного з критеріїв
5	Абсолютна перевага одного критерію над іншим

Ця шкала використовується для попарних порівнянь виділених вище критеріїв на третьому рівні системи прийняття рішень відповідно до рис. 3.3.

На перетині стовпчиків з рядками матриці виставляються оцінки, що характеризують позиції одного критерії у порівнянні з іншим. Порівняння виконується за рядками: критерій першого рядка порівнюємо з критеріями у стовпчиках. За цією методикою виконується аналіз найбільш прийнятних для компанії стратегій з відібраних на попередньому етапі.

Для визначення вагомості оціночних критеріїв використаємо алгоритм:

1. Розраховується сума елементів вихідної матриці (табл. 3.3) по стовпчиках (вектор  $\bar{S}_1$ ):  $\bar{S}_1 = 3; 6; 2,66; 9; 6,5; 10$ .

Таблиця 3.3

**Матриця попарного порівняння критеріїв у точці прийняття рішень на II рівні ієрархічної вибору конкурентної стратегії ТОВ «Хоттур Намбер Ту»**

Критерії	Критерії					
	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу
1. Рівень попиту	1	2	1	2	2	2
2. Рівень рентабельності	0,5	1	0,5	2	1	2
3. Рівень ризику	1	2	1	3	2	3
4. Адаптаційні можливості	0,5	0,5	0,33	1	1	1
5. Рівень конкурентоспроможності	0,5	1	0,5	1	1	2
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	0,5	0,5	0,33	1	0,5	1
Вектор $\bar{S}_1$	3	6	2,66	9	6,5	10

2. Будується нормалізована матриця, елементи якої визначають діленням

вихідної матриці (табл. 3.2) на вектор  $\bar{S}_1$ . Розрахуються суми елементів нормалізованої матриці по рядках (вектор  $\bar{S}_2$ ):  $\bar{S}_2 = 1,76; 1,08; 1,97; 2,56; 2,81; 2,48$  (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

**Нормалізована матриця попарного порівняння критеріїв у точці прийняття рішень на II рівні ієрархічної вибору конкурентної стратегії ТОВ «Хоттур Намбер Ту»**

Критерії	1. Рівень попиту	2. Рівень рентабельності	3. Рівень ризику	4. Адаптаційні можливості	5. Рівень конкурентоспроможності	6. Рівень використання стратегічного потенціалу	Вектор $\bar{S}_2$
1. Рівень попиту	0,33	0,33	0,38	0,22	0,30	0,20	1,76
2. Рівень рентабельності	0,16	0,16	0,19	0,22	0,15	0,20	1,08
3. Рівень ризику	0,33	0,33	0,38	0,33	0,30	0,30	1,97
4. Адаптаційні можливості	2	0,08	0,12	0,11	0,15	0,10	2,56
5. Рівень конкурентоспроможності	2	0,16	0,19	0,11	0,15	0,20	2,81
6. Рівень використання стратегічного потенціалу	2	0,08	0,12	0,11	0,07	0,10	2,48

3. Приводиться вектор  $\bar{S}_2$  до стандартного виду шляхом ділення кожного його елементу на суму елементів (12,66):  $\bar{S}_3 = 0,14; 0,08; 0,16; 0,2; 0,22; 0,2$ .

Таким чином визначаються вагові характеристики оціночних критеріїв, за якими слід обирати раціональні стратегії. Далі визначаються відносні оцінки альтернативних стратегій за обраним набором критеріїв методом попарних порівнянь, застосувавши для цього шкалу наведену у табл. 3.2. Результатів порівняння надано у табл. 3.5.

Відносна оцінка аналізованої стратегії виконується як результат ділення суми оцінок у рядку відповідної таблиці попарних порівнянь на суму оцінок усіх рядків тієї ж таблиці.

Таблиця 3.5

**Відносні оцінки альтернативних конкурентних стратегій  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за визначеними критеріями**

Стратегія	Лідерство за витратами	Фокусування	Диференціація
Лідерство за витратами		3	4
Фокусування	0,33		2
Диференціація	0,25	0,5	

Так для табл. 3.5 відносні оцінки альтернативних стратегій будуть:

$$\text{Лідерство за витратами: } \frac{3+4}{3+4+0,33+2+0,25+0,5}=0,69$$

$$\text{Фокусування: } \frac{0,33+2}{3+4+0,33+2+0,25+0,5}=0,23$$

$$\text{Диференціація: } \frac{0,25+0,5}{3+4+0,33+2+0,25+0,5}=0,08$$

Розраховані аналогічним чином відносні оцінки стратегій заносимо у таблицю прийняття рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розрахунок узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту»**

Стратегії	Характеристики критеріїв привабливості стратегій та оцінки пріоритетів кожного критерію						Узагальнюючі показники пріоритетів стратегій
	Рівень попиту (0,14)	Рівень рентабельності (0,08)	Рівень ризику (0,16)	Адаптаційні можливості (0,2)	Рівень конкурентоспроможності (0,22)	Рівень використання стратегічного потенціалу (0,2)	
Лідерство за витратами	0,14	0,09	0,05	0,69	0,11	0,1	0,217
Фокусування	0,43	0,25	0,32	0,23	0,38	0,3	0,321
Диференціація	0,43	0,66	0,63	0,08	0,51	0,6	0,462

Таким чином, кращою є стратегія, що має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій. Згідно розрахунків, наведених у табл. 3.6 це стратегія диференціації.

Для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» це означатиме зосередження на розробці комплексних рішень та послуг, а саме розширення туристичних послуг та впровадження дотикових послуг: бронювання авіаквитків та оформлення документів на виїзд за кордон.



Проведені попередні дослідження дають підстави стверджувати про відсутність у підприємства можливості значного розширення діяльності чи зміни її напрямку через низку несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів.

Диференціація передбачає збільшення асортименту послуг в межах однієї ніші, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях споживачів. При цьому цінові рамки не повинні бути порушені. Сам товар або послуга повинні вписуватися в основні потреби ринку. Забезпечити відповідність цим запитам товариство може шляхом вдосконалення й оптимізації всіх своїх бізнес-процесів. Зниження витрат при підвищенні якості – основне завдання для забезпечення конкурентоспроможності.

В рамках зазначеної стратегії пропонуємо запровадити низку наступних заходів, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності, зокрема:

1. Акцент на рекламу в Інтернеті, що дасть можливість мінімізувати витрати.
2. Розробка і затвердження плану-графіку community-маркетингу, а саме організація презентацій для зацікавлених осіб. Передбачає демонстрацію, відповіді на запитання, консультації з питань сервісу, страхування, кредитування. Виготовлення різноманітних аксесуарів з логотипом компанії.
3. Розробка і запровадження акційної знижки на певні туристичні продукти, з метою стимулювання попиту.
4. Інформаційна реклама на біг-бордах. У довколишніх ресторанах і кафе, які може відвідувати цільова аудиторія (як мінімум середній клас) – поширення флаєрів, стимулюючи таким чином попит на акційну пропозицію (акційна знижка на «гарячі» тури).
5. Крос-продажі і промоакції, спільні акції з банками, страховими компаніями.
6. Друкована реклама, її розміщення в ділових виданнях. Як мінімум розміщувалися в спеціалізованих журналах-каталогах. Оцінка ефективності задіяних медіа-каналів.
7. Оптимізація кол-центру за допомогою CRM-системи, для отримання

звітності про джерело вхідних дзвінків, для оцінки маркетингових ініціатив і більш ретельної роботи з клієнтом. Ретельний контроль вхідних дзвінків, моніторинг інформації про компанію в ЗМІ та інтернет мережі.

8. За допомогою CRM системи – налаштування додаткової аналітики для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після придбання туристичної путівки.

9. Ландшафтне оформлення території біля підприємства, поліпшення зони відпочинку клієнтів усередині компанії.

### 3.3. Планування показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Враховуючи пропозиції в п. 3.1 та п. 3.2 проведемо прогнозування показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хоттур Намбер Ту». Отже, сплануємо потенційні показники фінансового стан та фінансових результатів ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік. Розпочнемо з планування доходів та витрат підприємства. Метою планування доходів та витрат є визначення планового обсягу чистого прибутку підприємства. Для планування на основі темпу зростання, абсолютного приросту – середніх або звітних показників, розглянемо динаміку чистого доходу (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

#### Динаміка чистого доходу ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за 2015-2017 рр.

Стаття	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Середнє значення тис. грн
				2016/2015	2017/2016	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3667,76	4584,7	5225	916,94	640,3	1098,77

У даному випадку бачимо, що чистий дохід зростає, тому для розрахунку планового показника використовуємо формулу на основі середнього значення абсолютного приросту по чистому доходу для підприємства ТОВ «Хоттур Намбер Ту»: на основі середнього абсолютного приросту:

$$\text{ЧД} = 5225 + 1098,77 = 6782,24 \text{ тис. грн.}$$

Отже прогнозовані показники звіту про сукупний дохід наведено в табл.

3.8

Таблиця 3.8

**Планування звіту про сукупний дохід ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік**

Стаття	роки		Відхилення	
	2017	2018	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5225,00	6782,24	1557,24	29,80
Інші операційні доходи	0,00	25,60	25,60	100,00
Разом доходи	5225,00	6807,84	1582,84	30,29
Інші операційні витрати	4009,90	3689,11	-320,79	-8,00
Фінансові результати до оподаткування: (прибуток/ збиток)	1215,10	3118,73	1903,63	156,66
Податок на прибуток	0,00	561,37	561,37	100,00
Чистий фінансовий результат: (прибуток/ збиток)	1215,10	2557,36	1342,26	110,47

Результати планування звіту про сукупні доходи ТОВ «Хоттур Намбер Ту» показали, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році зросте, порівняно з 2017 роком на 1557,24 тис. грн або на 29,8% . Інші операційні витрати зменшились на 320,79 тис. грн. у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Таким чином, фінансові результати до оподаткування в плановому періоді становитимуть 3118,73 тис. грн, що на 1903,63 тис. грн. більше ніж у 2017 році. Чистий фінансовий результат також зросте у плановому 2018 році на 1342,26 тис. грн. порівняно з 2017 роком.

Наступним етапом буде проведемо планування звіту про фінансовий стан ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік. Метою розробки балансового плану є визначення обсягу активів підприємства на плановий період та оцінка можливих джерел їх фінансування. Обґрунтування планового обсягу необоротних активів підприємства здійснюємо методом прямих розрахунків за окремими їх статтями. Для початку треба визначити первісну вартість основних засобів на кінець



планового періоду. Потім треба обрахувати суму амортизації основних засобів. Розрахуємо залишкову вартість основних засобів для підприємства ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

**Динаміка первісної вартості нематеріальних активів  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту» за 2015-2017 роки, тис. грн**

Показник	Роки			Абсолютний приріст		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	Середній
Первісна вартість основних засобів	0	12,2	27,2	12,2	15	13,6

Як бачимо, первісна основних засобів постійно зростає, їх середній абсолютний приріст склав 13,6 тис. грн. Таким чином, первісна вартість основних засобів в плановому періоді складе  $27,2 + 13,6 = 40,8$  тис.грн.

Планування оборотних активів. Просте перенесення темпів росту обсягу оборотних активів є не коректним, оскільки зміна їх обсягів має безпосередній взаємозв'язок з обсягами діяльності підприємства. Тому перенесення тенденцій зміни обсягів оборотних активів доцільно провести у взаємозв'язку з обсягами діяльності підприємства. Це забезпечується завдяки використанню періоду обороту за окремими статтями оборотних активів.

Базова формула для розрахунку планового обсягу оборотних активів на основі періоду обороту:

$$OA_{i_{пл}} = PO_{i_z} \cdot OДодн_{пл}, \quad (3.1)$$

де  $OA_{i_{пл}}$  - і-та стаття оборотних активів у плановому періоді, тис.грн;

$PO_{i_z}$  - період обороту і-ї статті оборотних активів у звітному період, дні;

$OДодн_{пл}$  - одноденний обсяг діяльності у плановому періоді, тис.грн.

Період обороту дебіторської заборгованості розраховується, на відміну від періоду обороту запасів, як співвідношення її середнього значення та чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Загальна формула має вигляд:

$$Подз = \frac{\overline{ДЗ}}{ЧД} \cdot Д \quad (3.2)$$

Плановий звіт про фінансовий стан ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Плановий звіт про фінансовий стан ТОВ «Хоттур Намбер Ту»  
на 2018 рік**

Актив	роки		Відхилення	
	2017	2018	абсолютне	відносне
<b>I. Необоротні активи</b>				
Основні засоби	20,00	27,40	7,40	37,00
первісна вартість	27,20	35,70	8,50	31,25
знос	7,20	8,30	1,10	15,28
<b>Усього за розділом I</b>	20,00	27,40	7,40	37,00
<b>II. Оборотні активи</b>				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	222,60	125,40	-97,20	-43,67
Інша поточна дебіторська заборгованість	673,30	425,40	-247,90	-36,82
Гроші та їх еквіваленти	460,50	3330,56	2870,06	623,25
<b>Усього за розділом II</b>	1356,40	3881,36	2524,96	186,15
<b>Баланс</b>	1376,40	3908,76	2532,36	183,98
<b>Пасив</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	20,00	20,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	1278,10	3835,46	2557,36	200,09
<b>Усього за розділом I</b>	1298,10	3855,46	2557,36	197,01
II. Довгострокові зобов'язання				
<b>III. Поточні зобов'язання</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за :				
товари, роботи, послуги	31,80	20,60	-11,20	-35,22
розрахунками з бюджетом	7,10	6,50	-0,60	-8,45
розрахунками зі страхування	4,90	3,20	-1,70	-34,69
розрахунками з оплати праці	18,30	10,40	-7,90	-43,17
Інші поточні зобов'язання	16,20	12,40	-3,80	-23,46
<b>Усього за розділом III</b>	78,30	53,10	-25,20	-32,18
<b>Баланс</b>	1376,40	3908,56	2532,16	183,97

Плановий звіт про фінансовий стан ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік наведений в табл. 3.10 свідчить про зростання нерозподіленого прибутку 2557,36 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком; також значно зросли грошові кошти та їх еквіваленти в плановому періоді на 2870,06 тис. грн. Позитивним моментом є зменшення поточних зобов'язань в клановому періоді та дебіторської заборгованості ТОВ «Хоттур Намбер Ту».

Наступним етапом проведемо прогнозування основних показників фінансово-майнового стану ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Прогнозування основних показників фінансово-майнового стану  
ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік**

Показник	роки		Абсолютне відхилення, +/-
	2017	2018	2018/2017
Чиста рентабельність продажу,%	23,26	37,71	14,450
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,881	62,722	56,841
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	17,323	73,095	55,772
Коефіцієнт «ціни» ліквідації	17,323	73,067	55,744
Коефіцієнт заборгованості	0,060	0,014	-0,047
Загальний показник платоспроможності	17,579	73,611	56,033
Коефіцієнт фінансової стійкості	16,579	72,608	56,029
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,943	0,986	0,043
Коефіцієнт фінансової залежності	0,057	0,014	-0,043
Коефіцієнт фінансового ризику	0,060	0,014	-0,047
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,942	0,986	0,044
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,985	0,993	0,008
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,985	0,993	0,008

Провівши планові розрахунки показників фінансово – майнового стану по підприємству ТОВ «Хоттур Намбер Ту», порівнюючи з показниками звітного періоду, слід зазначити, що чиста рентабельність продажу зросла на 14,45%; коефіцієнт абсолютної ліквідності на 56,84%; коефіцієнт поточної ліквідності на 55,77%; загальний показник платоспроможності вказує, що в плановому періоді ТОВ «Хоттур Намбер Ту» спроможне розрахуватись зі своїми боргами на 73,61%, що на 56,03% більше ніж у 2017 році.

Отже, запропоновані заходи в п. 3.1 та 3.2 дадуть можливість збільшити конкурентні переваги ТОВ «Хоттур Намбер Ту» серед інших конкурентів шляхом покращення якості послуг на існуючому конкурентному ринку, збільшити розмір прибутку і покращити фінансовий стан (табл. 312).



Таблиця 3.12

## Прогнозна SWOT-матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ТОВ «Хоттур Намбер Ту»

		Можливості		Загрози	
		факт	прогноз	факт	прогноз
		– розвиток нових технологій; – оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; – розвиток рекламних технологій; – збільшення попиту на послуги	– розвиток нових технологій; – оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; – розвиток рекламних технологій; – збільшення попиту послуги; – збільшення частки на ринку	– зниження купівельної спроможності населення; – зменшення частки на ринку; – проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги; – інфляція	– зниження купівельної спроможності населення; – проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги; – інфляція
<b>Сильні сторони</b>		<b>Сила і можливості</b>		<b>Сила і загрози</b>	
факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз
– досвід роботи на ринку; – широкий асортимент надаваних послуг; – широкий радіус обслуговування; – значна кількість постійних клієнтів; – безперервне зростання професійно го рівня та кваліфікації всіх співробітників	– досвід роботи на ринку; – широкий асортимент надаваних послуг; – широкий радіус обслуговування; – значна кількість постійних клієнтів; – безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників; – <i>цілодобова підтримка клієнтів у режимі “24 / 7”</i>	– досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; – розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; – у поєднанні з грамотною рекламою, досвід роботи і широкий асортимент послуг приведуть до збільшення обсягів надаваних послуг; – розвиток рекламних технологій допоможе закріпити положення на ринку послуг	– досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; – розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; – у поєднанні з ефективною рекламою, досвід роботи і широкий асортимент приведуть до збільшення обсягів надаваних послуг; – розвиток рекламних технологій допоможе закріпити положення на ринку послуг; – <i>залучення нових і утримання існуючих клієнтів за рахунок покращення якості обслуговування</i>	– привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг; – безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг	– <i>привернення уваги нових клієнтів шляхом організації цілодобової підтримки клієнтів послуг;</i> – безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг
<b>Слабкі сторони</b>		<b>Слабкість та можливості</b>		<b>Слабкість та загрози</b>	
факт	прогноз	факт	прогноз	факт	прогноз
– <i>зменшення ринкової частки</i> ; відсутність чіткої системи оплати праці; – <i>недостатньо</i>	– відсутність чіткої системи оплати праці;	– покращення асортименту надаваних послуг, а також якості цих послуг покращить ефективність роботи з клієнтами	– розширення асортименту послуг та якості обслуговування покращить ефективність роботи з клієнтами	– оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу; – <i>недостатньо ефективна робота</i>	– оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу

ефективна  
клієнтами

робота

з

клієнтами за

Отже, ТОВ «Хоттур Намбер Ту» отримає нові можливості і підсилить свої сильні сторони, а також нейтралізує деякі загрози (табл. 3.12), зменшиться вплив слабких сторін, оскільки слабка сторона “недостатньо ефективна робота з клієнтами” стане сильною стороною “цілодобова підтримка клієнтів, що дасть можливість залучити нових і утримувати вже існуючих клієнтів за рахунок покращення якості обслуговування. З урахуванням запропонованих заходів розрахуємо перспективну конкурентоспроможність ТОВ «Хоттур Намбер Ту» (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

**Розрахунок перспективної конкурентоспроможності ТОВ «Хоттур Намбер Ту», порівняно з найближчими конкурентами**

Показник	Вага показника	ТОВ «Хоттур Намбер Ту»		конкуренти			
				Туристична компанія «АвенТур - AVENTOUR»		Туристична агенція «Албена Тревел»	
		бал	зведена оцінка	бал	зведена оцінка	бал	зведена оцінка
1. Туристичні подорожі	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
2. Обсяг реалізації	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35
3. Якість	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
4. Імідж	0,05	5	0,25	7	0,35	6	0,3
5. Стимулювання збуту	0,05	5	0,25	6	0,3	5	0,25
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2
7. Обслуговування	0,2	6	1,2	6	1,2	7	1,4
8. Ділова репутація	0,1	6	0,6	6	0,6	6	0,6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	0,25	5	0,25	4	0,2
10. Індивідуальний підхід до покупців	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Всього:	1	—	5,65	—	5,6	—	5,2

Як свідчать результати розрахунків, наведених у табл. 3.13, за умови виконання запропонованих рекомендацій, ТОВ «Хоттур Намбер Ту» збільшить загальний рейтинг до 5,65 і зможе вийти на першу позицію після основного конкурента підприємства «АвенТур - AVENTOUR».



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, слід зазначити, що: існують різні підходи до визначення системи забезпечення конкурентоспроможності, які не відображають динаміки господарських процесів в умовах стратегічного розвитку і обмежень ресурсного потенціалу; конкурентоспроможність не враховує функціональні особливості підприємства, зокрема впливу ринку споживчих товарів та купівельної спроможності населення; конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями та показниками соціально-економічної ефективності торговельної діяльності; критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі потребують комплексної систематизації.

Слід відмітити, що не існує показників, які чітко відображають стан окремих складових, що забезпечує конкурентостійкість підприємства. Слід зазначити, вважається недоцільним використання великої кількості окремих показників, з наступних причин: навіть велика кількість показників не може повно відображати стан окремої складової; сформований набір із великої кількості показників може частково характеризувати стан іншої складової; деякі складові неможливо оцінити кількісно, тільки якісно; значна кількість показників ускладнює оцінку і механізм її практичного застосування. Зазначені проблеми вирішуються за допомогою використання апарату нечітких множин, де показники можуть бути як кількісні, так і якісні. Склад показників оцінки конкурентостійкості конкретного підприємства може змінюватися залежно від його особливостей, але при цьому повинен відображати стан та динаміку факторів, що характеризують спроможність підприємства забезпечити свою майбутню тактичну конкурентоспроможність. Відзначимо, що оцінка внутрішніх факторів, які

впливають на конкурентостійкість підприємства, має проводитися обов'язково у комплексі із оцінкою рівня дії зовнішнього середовища.

Найпоширенішими методами оцінки конкурентного положення на ринку: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінсі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Проведене дослідження щодо методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформулювати вимоги до ефективного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він має забезпечувати:

1) комплексність результату, що досягається за допомогою відображення: специфіки діяльності; дії внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність на тактичному і стратегічному рівнях і конкурентостійкість підприємства; дії зовнішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність та тактичному і стратегічному рівнях і конкурентостійкість; комплексної дії складових елементів оцінки;

2) часову залежність, що дозволить визначати: конкурентоспроможність підприємства в поточний час; конкурентоспроможність підприємства на перспективу; зміни в конкурентоспроможності в часі та їх аналізувати, як за складовими, так і в комплексі;

3) взаємозв'язок з іншими елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства: місією, цілями, загальною та конкурентною стратегіями, що дозволить підвищити її ефективність. Для досягнення цього метод повинен забезпечувати: можливість планування змін з окремих складових конкурентоспроможності за результатом їх аналізу; враховувати як поточні цілі, загальну та конкурентну стратегію, так і їх зміни

Проведене дослідження показників фінансової стійкості, можна з впевненістю сказати, що рейтинг підприємства серед кредиторів є стабільним, оскільки даний показник за досліджуваний період становить 0,3. Коефіцієнт

співвідношення позикових і власних коштів не відповідає нормативному значенню і в 2015 році він становить 2,2. Узагальнюючи показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Хоттур Намбер Ту», можна зробити висновок про недостатню фінансову автономію підприємства, низький рівень забезпеченості власним оборотним капіталом.

PEST – аналіз ТОВ «Хоттур Намбер Ту» вказує на те що більшість чинників зовнішнього середовища підприємства все ж є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори (інтегральна оцінка за цим показником становить – 18,6). Дещо меншу загрозу становлять політичні фактори, інтегральна оцінка в цій групі склала -16,2. Соціальні та технологічні фактори мають менш значний вплив – інтегральний показник за даними групами становить відповідно - 7,6 та - 7,2 балів. Усе це свідчить про те, що в цілому зовнішнє середовище для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» є несприятливим.

Серед факторів дестабілізаторів найбільш загрозовим експерти назвали зниження купівельної спроможності споживачів. Інтегральна оцінка цього фактора склала – 7,8. Ненабагато меншою виявилася інтегральна оцінка таких двох факторів як законодавчі зміни в регіонах та витрати на дослідження зокрема – для цих двох чинників оцінка склала - 7,2.

Таким чином, кращою є стратегія, що має більше значення узагальнюючого показника пріоритетності стратегій. Для ТОВ «Хоттур Намбер Ту» це означатиме зосередження на розробці комплексних рішень та послуг, а саме розширення туристичних послуг та впровадження дотикових послуг: бронювання авіаквитків та оформлення документів на виїзд за кордон.

Проведені попередні дослідження дають підстави стверджувати про відсутність у підприємства можливості значного розширення діяльності чи зміни її напряму через низку несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів.

Диференціація передбачає збільшення асортименту послуг в межах однієї ніші, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях споживачів. При цьому цінові рамки не повинні бути порушені. Сам товар або послуга повинні



вписуватися в основні потреби ринку. Забезпечити відповідність цим запитам товариство може шляхом вдосконалення й оптимізації всіх своїх бізнес-процесів. Зниження витрат при підвищенні якості – основне завдання для забезпечення конкурентоспроможності.

В рамках зазначеної стратегії пропонуємо запровадити низку наступних заходів, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності, зокрема: акцент на рекламу в Інтернеті, що дасть можливість мінімізувати витрати; розробка і затвердження плану-графіку community-маркетингу, а саме організація презентацій для зацікавлених осіб; розробка і запровадження акційної знижки на певні туристичні продукти, з метою стимулювання попиту; інформаційна реклама на біг-бордах, у довколишніх ресторанах і кафе, які може відвідувати цільова аудиторія (як мінімум середній клас) – поширення флаєрів, стимулюючи таким чином попит на акційну пропозицію (акційна знижка на «гарячі» тури); крос-продажі і промоакції, спільні акції з банками, страховими компаніями; друкована реклама, її розміщення в ділових виданнях; оптимізація кол-центру за допомогою CRM-системи, для отримання звітності про джерело вхідних дзвінків, для оцінки маркетингових ініціатив і більш ретельної роботи з клієнтом. Ретельний контроль вхідних дзвінків, моніторинг інформації про компанію в ЗМІ та інтернет мережі; за допомогою CRM системи – налаштування додаткової аналітики для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після придбання туристичної путівки; ландшафтне оформлення території біля підприємства, поліпшення зони відпочинку клієнтів усередині компанії.

Результати планування звіту про сукупні доходи ТОВ «Хотгур Намбер Ту» показали, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році зросте, порівняно з 2017 роком на 1557,24 тис. грн або на 29,8% . Інші операційні витрати зменшились на 320,79 тис. грн. у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Таким чином, фінансові результати до оподаткування в плановому періоді становитимуть 3118,73 тис. грн, що на 1903,63 тис. грн. більше ніж у

2017 році. Чистий фінансовий результат також зросте у плановому 2018 році на 1342,26 тис. грн. порівняно з 2017 роком.

Плановий звіт про фінансовий стан ТОВ «Хоттур Намбер Ту» на 2018 рік свідчить про зростання нерозподіленого прибутку 2557,36 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком; також значно зросли грошові кошти та їх еквіваленти в плановому періоді на 2870,06 тис. грн. Позитивним моментом є зменшення поточних зобов'язань в клановому періоді та дебіторської заборгованості ТОВ «Хоттур Намбер Ту».

Провівши планові розрахунки показників фінансово – майнового стану по підприємству ТОВ «Хоттур Намбер Ту», порівнюючи з показниками звітного періоду, слід зазначити, що чиста рентабельність продажу зросла на 14,45%; коефіцієнт абсолютної ліквідності на 56,84%; коефіцієнт поточної ліквідності на 55,77%; загальний показник платоспроможності вказує, що в плановому періоді ТОВ «Хоттур Намбер Ту» спроможне розрахуватись зі своїми боргами на 73,61%, що на 56,03% більше ніж у 2017 році.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Алексеєва Н.Ф. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії / Н. Ф. Алексеєва, Л. М. Сакун // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8). – С. 56–67.
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
4. Білоусько Т.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. / Т.Ю. Білоусько. - Х.: ХНАУ, Харків, 2016.- 225 с.
5. Бондур Т. О. Деякі аспекти розвитку економічної теорії у працях М. І. Туган-Барановського [Електронний ресурс] / Т. О. Бондур // Історія науки і біографістика. – 2015. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/INB\\_Title\\_2015\\_1\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/INB_Title_2015_1_2).
6. Гранатуров В.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособ. / В.М. Гранатуров, И.А. Кораблинова. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2016. – 152 с.
7. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навчальний посібник / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, І.А. Кораблінова. – К.: Кафедра, 2013. – 256 с.
8. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств Підручник. / В.Л. Дикань, Ю.Т.Боровик, О.М.Полякова, Ю.М.Уткіна – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
9. Дикань В.Л. Методи оцінки конкурентоспроможності інтегрованих бізнес-структур (БС) / В.Л. Дикань // Науковий вісник Херсонського



державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 8. – Частина 6. – 2014. - С. 139-142.

10. Економіка підприємства: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ Г. О. Швиданенко, Н.П Гончарова, О. Г. Мендрул: за загальною редакцією Г. О. Швиданенко - К. : КНЕУ, 2012 – 364с.

11. Економічна теорія: [навч. посіб.] / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, О.С. Марченко та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2016. – 268 с.

12. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

13. Зубко Т.Л. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства / Зубко Т.Л., Новікова Н. М. // Україна. Економіка, фінанси, право. №5, 2017, С. 12-17.

14. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник. / І.А. Ігнат'єва, І-26 О.І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнат'єва. – К: Каравела. – 2015. – 464 с.

16. Історія економічних учень : навчальний посібник / П. П. Несененко, О. А. Артеменко. – Одеса : ОНЕУ : ФОП Гуляєва В. М., 2017. – 448 с.

17. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управ& ління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес Інформ. — 2014. — № 11. — С. 290—294.

18. Касич А.О. Теоретичні аспекти впливу процесів децен& тралізації на економічний розвиток країни / А.О. Касич //Актуальні проблеми економіки. — 2016. — № 8. — С. 16—21.

19. Касьяненко Л.М. Економічна теорія: [навч. посіб.] / Л.М. Касьяненко. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 224 с.

20. Кобець С. П. Управління конкурентною стійкістю підприємств / В.В.

Прохорова, С.П. Кобець. – Харків: УПА, 2016. – 198 с.

21. Кобець С.П. Конкурентоспроможність як складова конкурентної стійкості підприємства / С.П. Кобець // Інвестиційні та інноваційні пріоритети діяльності економічних суб'єктів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.; 6–7 грудня 2013р. – О., 2013р. – Ч.3. – С. 8–10.

22. Кобець С.П. Оцінка рівня конкурентоспроможності промислових підприємств як основа формування їх конкурентної стратегії / С.П. Кобець // Научно-практический журнал «Экономика и управление». – 2013. – № 6 – С. 125–128.

23. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – 4 (617). – С. 44–56.

24. Колесов О. С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ : Серія Економічні науки. – 2012. – №2 (64). – с. 43 – 46.

25. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.

26. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посіб. / Авт. кол.: Е.А. Афонін, Я.В. Бережний, О.Л. Валевський та ін.; за заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова, В.В. Голубь, В.М. Козакова. — К.: НАДУ, 2010. — 300 с.

27. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. – Київ: Центр навчальної літератури. – 2014. – 224 с.

28. Лановська Г.І. Сучасні підходи до управління підприємством при реалізації антикризової стратегії. / Г.І. Лановська, К. Масюра // Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Мукачево, 21-22

березня 2017 р. – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2017. – 450 с.

29. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х., 2012. – 316 с.

30. Лопух К. В. Новаторські ідеї М. І. Туган-Барановського у розвитку теорії грошей / К. В. Лопух // Український соціум. – 2014. – № 4 (51). – С. 122–129.

31. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс]/ Ю.М.Мануйлови. – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-22-10.pdf>.

32. Марценюк Л. В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні / Л. В. Марценюк // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 3. – С. 76–82.

33. Мацелюх Н. П. Історія економіки та економічної думки. Політична економія. Мікроекономіка. Макроекономіка : навч. посіб. для самост. підготовки до курсових екзаменів та комплексного держ. екзамену з екон. теорії / Н. П. Мацелюх, І. А. Максименко. – 2-ге вид., переробл. та допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 382 с.

34. Мельник М. Основи економічного аналізу: Навчальний посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України. – 2014. – 182 с.

35. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи / І. М. Назаренко // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія Економіка.– 2014. .– Випуск 1 (42). – С. 53 – 58.

36. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2014. – 227 с.

37. Петрова А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах



нестабільності / А. Петрова, І. Шеховцова / Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. – 2015. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.

38. Політична економія. Курс лекцій: [навч. посіб.] / П.Ю. Буряк та ін.; за заг. ред. П.Ю. Буряка та О.Г. Гупала; Львів. держ. фін. акад. – Львів: Сполом, 2013. – 291 с.

39. Порохня В.М. Стратегічне управління : навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 224 с.

40. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

41. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2016. – 287 с.

42. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ : Серія Економічні науки. – 2015. – №3 (73). – 106 – 116.

43. Саух І.В. Передумови виникнення та особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств / І.В. Саух // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. – 2014. – 3 (69). – С. 179–186.

44. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, Стойловська О. М. // Вісник Хмельницького національного університету : Серія Економічні науки. – 2014. – №6 – Т. 4. – С. 292.

45. Словник-довідник термінів з організації управління, економіки та фінансування у сфері охорони здоров'я / ДУ «Укр. ін-т стратег. дослідж. МОЗ України» ; [уклад.: Слабкий Г. О., Дудник С. В.]. — Київ: [б. в.], 2016. — 156 с.

46. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести).

Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко /. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. – 130 с.

47. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. □ Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

48. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

49. Сучасні економічні теорії: 2-ге вид. перероб та доп. [Навч. посіб. для самостійної підготовки до курсового та комплексного державного екзамену з економічної теорії] / Н.П. Мацелюх, І.А. Максименко, М.М. Теліщук та ін. - К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 224 с.

50. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

51. Фінанси підприємства : опорний конспект лекцій / М. Гуляєва, Г.В. Ситник, О.В. Нагорнюк, В.Г. Андрєєва.-Навчально-методичне видання, Київ 2016.- 114 с.

52. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

53. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]/ В.Ю.Фролова. – Режим доступу:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>.

54. Школьник І.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І.О. [І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін.] – К. :«Центр учбової літератури», 2016. – 368 с.

55. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / За заг. ред.. І.О. Школьник та В.М. Кремень [І.О. Школьник, В.М. Кремень, С.М. Козьменко та ін. ]. К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 488с.

56. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм и демократія. – М.:



Економика, 1995. – С. 151.

57. Якобчук В. П. Історія економіки та економічної думки [Текст]: Навч. посіб. / В. П. Якобчук, Ю. В. Богоявленська, С. В. Тищенко – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 476 с.

58. Ястремська О.О. Сучасні світові тенденції розвитку туризму / О.О. Ястремська // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 22–27.

59. SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [//http://www.iteam.ru](http://www.iteam.ru).

60. UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.unwto.org](http://www.unwto.org).



# ДОДАТКИ